تيسيير الوصول إلى فهم أفكار

الوصـــــول إلى نعم

التفاوض الناجح بدون تقديم تنازلات

تأليف / روجر فيشر ووليام أورى وبرس باتون

د. عباس محمد طه الصديق

أستاذ فض المنازعات والإدارة القضائية بكلية القانون جامعة النيلين ، وعضو ممارس بمنظمة ليدر الإسترالية ملبورن، معار بالمعهد العالى للقضاء ، سلطنة عمان



تيسير الوصول إلى فهم أفكار

الوصـــول الى

نعـــم

التفاوض الناجح بدون تقديم تنازلات

تأليف روجر فيشر و وليام أوري و بروس باتون

د. عباس محمد طه الصديق

أستاذ فض المنازعات والإدارة القضائية بكلية القانون جامعة النيلين، وعضو ممارس بمنظمة ليدر لفاضي المنازعات الاسترالية ملبورن، معار بالمعهد العالي للقضاء، سلطنة عمان

2013



دار الكتب والوثائق القومية	
عنوان المصنف	**الوصول إلى نعم التفاوض الناجح بدون تقديم تنازلات.**
اسم المؤلف	عباس محمد طه الصديق.
اسم الناشر	المكتب الجامعي الحديث.
رقم الايداع	2012/7614.
الترقيم الدولي	9-291-438-977-978.
تاريخ الطبعة	الأولى: أغسطس 2012.

إهـــــــــداء

إلى آبائنا

والتر تي فيشر

ميلفين سي أوري

اللذان علمانا بالقدوة قوة المبدأ

ومعهم أهدي هذه الترجمة و التعليق

إلى أمي روح أبي

نفعهما الله بأجر إصلاح ذات البين

إفتتاحية:

يعتبر هذا الكتاب نظرية متكاملة في التفاوض المنظم الذي لا يقوم علي مجرد المساومة أو المماحكة المبنية علي مواقف تحكمية تؤدي غالباً إلى حلول لا تلبي مصالح أطراف الخصومة بل تضر بعلاقاتهم. وقد صدر هذا الكتاب باللغة الإنجليزية كأحد نتاجات مشروع التفاوض بكلية القانون بجامعة هارفارد بالولايات المتحدة ، وقد تُرجم إلى العديد من اللغات العالمية ومن بينها اللغة العربية، ولكن الترجمات التي إطلعت عليها في اللغة العربية كانت في رأيي قليلة الفائدة ولا تكسب المتخصص العربي في المنازعات العمق الذي قصد إليه مؤلفو الكتاب؛ لذلك آليت على نفسي أن أقدّم أفكار هذا الكتاب القيّم بطريقة تفيد طلابي في المعهد العالي للقضاء بصفة خاصة وطلاب القانون وفاضي المنازعات بصفة عامة، منطلقاً من قناعتي أن اللغات لا تتساوي في أدواتها في التعبير عن الأفكار وأن أي محاولة لترجمة الأفكار بالكلمات هي محاولة ناقصة مهما ملك المترجم ناصية اللغة المترجمة واللغة المترجم إليها؛ فمنهجي هو أن الأفكار ينبغي أن تترجم إلى أفكار، فلذلك فإنني لم اعتمد على الترجمة translation ومن ثم التعليق عليها، ولكني اعتمدت على تفسير ما كتبه المؤلفون باللغة الإنجليزية interpretation ومن ثم التعليق عليه كفكرة باللغة العربية بصورة مدمجة دون استطراد أحياناً أو بإضافة التعليق على الهامش في أحيان أخرى.

ولما كان التفاوض المنظم يقوم علي مبادئ ثابته وواضحة وينبذ استخدام التدليس والطرق الاحتيالية في الوصول إلى المبتغى؛ لذا فإن التفاوض المنظم يمكن تعريفه بأنه: "مجموعة مهارات يمكن تعلمها والتدريب عليها بسهولة ومن ثم استعمالها سواء بصورة مباشرة لفض المنازعة أو استخدامها كوسيلة مساعدة في إجراءات التوفيق والوساطة."والمفاوض الناجح هو الذي يستطيع الكشف عن المصالح المتعارضة والتي أدت إلى نشوب النزاع بين الخصوم ويقوم بابتكار خيارات لتسوية الخلاف بعد أن يختبر مدي واقعيتها من خلال المعايير

الموضوعية المتفق عليها، ومن ثم يمكن التوصل عن طريق التفاوض إلى تصفية وتمحيص العروض التي يمكن أن تشبع حاجات ومصالح الخصوم.

ولما كانت المجتمعات العربية كغيرها من المجتمعات في حاجة ماسة إلى هذه التقنية ، فقد أحسست بضرورة وصول أفكار هذا الكتاب إلى القاريء العربي عليه ليتكامل مع الجهود الخلاقة التي قامت بها بعض الدول ومنها سلطنة عمان في مجال فض المنازعات والتي تمخضت عن إصدار قوانين للتوفيق والوساطة. فما تقوم به لجان الوساطة والتوفيق من دور مساعد للهيئة القضائية وتيسير خدمات فض المنازعات للمواطنين لهو أمر عظيم الأثر. ولا شك أن النتيجة الإيجابية ستكون أكبر كماً ونوعاً إذا تعلّم أعضاء لجنة الوساطة والتوفيق المهارات اللازمة للتفاوض والتي أوفاها هذا الكتاب حقها من البيان والتوضيح.

وقد حاولت قصارى جهدي- مستعيناً بخبراتي في مجال الوساطة- جسر الهوة بين الثقافة الغربية والثقافة الشرقية والتقريب بينهما في فن التفاوض، كما حاولت تقديم أفكار هذا الكتاب مستصحباً خبرة ربع قرن من الممارسة في العمل القانوني وفض المنازعات محلياً وعالمياً، ، وشفعته بتعليقات لمزيد من الإيضاح وببيان لكيفية استخدام نظرية التفاوض المنظم في تطبيق نموذج LEADR للوساطة، النموذج الذي أطبقه في ممارستي لوظيفتي كمفاوض وفاض منازعات محترف. كل ذلك آمل أن يكون إضافة إلى المكتبة العربية بصفة عامة والمكتبة العمانية بصفة خاصة ومصدراً مهارياً ومرجعاً لقضاة الوساطة والقضاة في مدخل الخدمة والمحامين وبقية المهن القانونية وطلاب القانون والعاملين في مجال السياسة وأيضاً المشتغلين بالتجارة والأعمال. فهذا هو جهد المقل فإن كان صواباً فالحمد لله وإن كان خطأ فمني ومن الشيطان واستغفر الله العظيم وأتوب إليه.

د. عباس محمد طه الصديق

مقدمة:

إذا كنت تحب التفاوض أولم تكن تحبه فأنت مفاوض. فالتفاوض هو حقيقة الحياة. فأنت تناقش العلاوة على مرتبك مع رئيسك. وتحاول الاتفاق مع شخص لا تعرفه حول الثمن الذي يطلبه لمنزله المعروض للبيع.

ويحاول إثنان من المحامين تسوية منازعة نشأت عن حادث سير. ومجموعة من شركات البترول تحاول تكوين مشروع مشترك لإستكشاف النفط في البيئات البحرية. ومسؤولوا البلدية بالمدينة يجتمعون بقادة الاتحاد ليوقفوا إضراب وسائل النقل. ووزير خارجية الولايات المتحدة الأمريكية يجلس مع نظيره السوفيتي ليبحثا إتفاقاً يحد من التسلح النووي.

كل هذه الامثلة تمثل نوعاً من التفاوض. يتفاوض الإنسان، بطبيعة الحال، في كل يوم تقريباً. فمثل "موليرسمونسيورجورديان" الذي كان مسروراً لمعرفته بأنه كان يتحدث من غير أن يكون كلامه محسوب النتائج طوال حياته السابقة، فالناس يتفاوضون طوال الوقت، حتي في الحالات التي لا يعتقدون فيها أنهم يتفاوضون. فالمرء يتفاوض مع زوجته حول المكان الذي ينبغي أن يتناولا فيه عشاؤهما الليلة، و الشخص أيضاً قد يتفاوض مع ابنه الصغير حول متي يطفيء النور ويذهب الى النوم. فالتفاوض هو الوسيلة الأساسية التي نستخدمها للحصول على ما نريد من الآخرين.

فهي:عملية تواصل سجالي صُممت للتوصّل الى إتفاق عندما تكون بينك وبين الآخرين بعض المصالح المشتركة ومصالح أخرى متعارضة.

تتزايد المناسبات التي يحتاج فيها المرء الى التفاوض؛ وذلك لأن مجال فض المنازعات يمثل أحد المجالات النامية في عالم اليوم. فكل شخص يريد المشاركة في صناعة القرار الذي يؤثر عليه؛ فالمستقبل سيشهد : أن قلة قليلة من الناس هي التي تقبل بقرارات مفروضة عليها من قِبَل آخرين. فالناس يختلفون، ويلجأون الى

المفاوضات لمعالجة الخلافات التي تنشأ بينهم. فبغض النظر عن البيئة التي نشأ فيها الخلاف، سواء كانت في مجال الأعمال أوالحكومة أوالأسرة، فنجد أن معظم الناس يتوصلون الى فض هذه المنازعات عن طريق قرارات تفاوضية. وحتي عندما يذهب الناس الى المحكمة, نجد أنهم، في الغالب، يسعون الى التفاوض حول تسوية المنازعة قبل المحاكمة.

يحدث التفاوض بشكل يومي في الحياة إلا أنه، على الرغم من ذلك، ليس بالأمر الذي يمكن أن ينجح المرء في أدائه بسهولة.

فالاستراتيجيات التقليدية للتفاوض عادة ما تُشعر بعض الناس الذين يفاوضون بأنهم غير راضيين أومنهكين أومغرَبين، بل في الغالب من الأحوال أن يقاسي هؤلاء المفاوضون كل تلك الاحاسيس مجتمعة.

يجد الناس، في عمليات التفاوض، أنفسهم أمام خيار صعب. أي الخيار بين طريقين للتفاوض، أحدهما مرن والآخر جامد. فعادة ما يسعي المفاوض المرن الى تجنب النزاعات الشخصية؛ لذا فهو مهيأ لتقديم التنازلات؛ حتي يصل إلى الاتفاق مع الطرف الآخر. فهو يسعي الى الحل الودي للنزاع؛ لذلك فقد ينتهي به الأمر مغموراً بإحساس المرارة الناتج عن استغلال الطرف الآخر له.

وفي المقابل فإن المفاوض الجامد يرى اللعبة كلها كتنازع للإرادات، فالشخص الذي يتخذ فيها الموقف الأكثر تطرفاً ويستطيع أن يتمسك بهِ لفترة أطول يكون هو الأوفر حظاً. فالمفاوض الجامد يريد أن يكسب؛ ولكن ينتهي الأمر به عادة الى مواجهة مواقف مماثلة لموقفه- من حيث الجمود- من قِبَل الطرف الآخر، الأمر الذي ينهكه ويستنفد موارده ويضر بعلاقته بالطرف الآخر.

هنا كإستراتيجية تفاوض أخرى تقف موقفاً وسطاً بين الاستراتيجية المرنة والاستراتيجية الجامدة، وهي محاولة للجمع بينهما بالسعي الجاد في اتجاه تمكين المفاوض من أخذ ما يريد وفي ذات الوقت المحافظة على علاقته بالآخر.

ويوجد طريق ثالث للتفاوض وهو طريق ليس بمرن ولا جامد ولكنه بالأحرى جامد ومرن في ذات الوقت. هو ما يعرف بأسلوب **"التفاوض المنظم"**[1] الذي طُوِّر في مشروع هارفارد للتفاوض وفيه يتم التقرير في المسائل التفاوضية على أساس جدارتها الموضوعية وليس على أساس المساومة والمماحكة التي تركّز على ماذا قال أي طرف من الأطراف أو ماذا وعد أني فعل أو لن يفعل من الأشياء. فأنّ هذا الطريق الثالث يوصي بأن يبحث المفاوض عن منفعة متبادلة بينه وبين الطرف الآخر في كل مظان وجودها، وهذه المظان: **تكون أينما تعارضت مصالح الأطراف.** وأن يصر المفاوض على أنّ نتيجة التفاوض يجب أن تؤسس على معايير موضوعية عادلة ومستقلة عن رغبات وإرادات أطراف التفاوض. فمنهج التفاوض المنظم هو أن يكون المفاوض جامداً تجاه الجدارة الموضوعية للمسألة التفاوضية[2]، مرناً تجاه الأشخاص الذين يشتركون في العملية التفاوضية.

---

[1]التفاوض المنظم هو التفاوض الذي يقوم على مباديء واضحة، و أطلقنا عليه ذلك الاصطلاح تمييزاً له عن أنواع التفاوض الأخرى التي لاتقوم على أي نوع من القواعد ولاتحكمها أي مباديء أو قيم، بل علي العكس من ذلك تقوم على الحيل الخداعية؛ ولذلك ينظر إلى هذا النوع الأخير من التفاوض تفاوضاً غير منظم. جدير بالذكر أن المصطلح الإنجليزي للتفاوض المنظم هو:((*principled negotiation*)) والتي يترجم حرفياً علي انه التفاوض المبادئي الأمر الذي لايحمل أي معني ذا قيمة، و أيضاً يمكن أن يترجم علي أنه التفاوض المبني علي المباديء، فهذه التّرجمة علي الرغم من تعبيرها عن المعني المقصود في المصطلح إلّا أنها معيبة من حيث طولها الذي يجعلها أشبه بالتعريف. و لما كان المصطلح يجب أن يكون قصيراً و معبراً عن المصطلح عليه بسهولة لجأنا إلى إستخدام مصطلح **((التفاوض المنظم))**.

[2]الجدارة الموضوعية للمشكلة التي يجري التفاوض بشأنها يقصد بها جوهر النزاع. فإذا كان هناك نزاع بين شركة و موظفيها حول مكافآت نهاية الخدمة. فإن الوصف الوظيفي للموظف المعين أو تاريخ تعيينه أو جنسه أو عمره لا يمثل جوهر النزاع؛ وذلك لأنه لا يوثر في استحقاق أو عدم استحقاق مكافأة نهاية الخدمة، فبالتالي هي أمور خارجة عن الجدارة الموضوعية لهذا النزاع على الرغم من علاقتها به. أما ما يأخذه الموظفون في الشركات الشبيهة من مكافآت نهاية خدمة و المعايير الأخرى التي تساعد في تقدير مكافأة نهاية الخدمة=

هذا النوع من عمليات التفاوض لا تستخدم فيه الحيَل والتدليس. التفاوض المنظم يبيّن للمفاوض كيف يحصل على ما يستحق بكرامة واحترام. فهو يمكّن المفاوض من أن يكون شفافاً وحسن النية وفي ذات الوقت يقوم بحمايته في مواجهة أولئك الذين، ربما، يحاولون استغلال تلك الشفافية والوضوح وحسن النية.

يشرح هذا الكتاب أسلوب التفاوض المنظم. ففي الفصل الأول منه يصف المشاكل والصعوبات التي تنشأ عن استخدام استراتيجيات التفاوض غير المنظم أوما يعرف بالتفاوض علي المواقف أو تفاوض المساومة[1]. أما الفصول الأربعة اللاحقة لذلك فهي تستعرض المبادئ الأربعة لأسلوب التفاوض المنظم. أما الفصول الثلاثة الأخيرة فقد خصصت للإجابة على التساؤلات الأكثر شيوعاً عن أسلوب التفاوض المنظم، وهي: ماذا يفعل المفاوض إذا كان الطرف الآخر أكثر قوة منه؟ ماذا لو رفض الطرف الآخر المشاركة في العملية التفاوضية؟ وماذا لو قام الطرف الآخر باستخدام حيل قذرة في محاولة لكسب نتيجة التفاوض؟

اُستخدم التفاوض المنظم من قبل الدبلوماسيين الأمريكيين في مباحثات السيطرة على أنشطة التسلح مع الاتحاد السوفيتي (قبل زواله)، وأيضاً من قِبَل محاميّ السوق الأمريكي للمال في وول استريت، والذين يمثلون ثروة 500

=تعتبر جوهر الخلاف بين الشركة و الموظفين. وفي ذات المثال، فأن ثقة ممثلي الموظفين الذين يتفاوضون مع الإدارة في أعضاء وفد الإدارة المفاوض لا تعتبر من الجدارة الموضوعية لهذا النزاع إذ لا علاقة للثقة في أعضاء الوفد الاداري المفاوض بجوهر النزاع المطروح، خاصة و أن أعضاء هذه الإدارة كلهم أو بعضهم سيذهب و سياتي غيره و بالتالي قد لا يتم يتبني ذات رأي المدير الحالي في استحقاقات الموظفين المستقبلية، أما إذا وضع النظام الكفيل بتحديد مكافآت نهاية الخدمة للموظفين، فسيبقي هذا النظام يطبق حتي و أن تغير كل الإداريين وكل الموظفين بالشركة.

[1] التفاوض علي المواقف او تفاوض المساومة هو مجرد تحديد رغبة معينة في نتيجة التفاوض مسبقاً بواسطة المفاوض ثم التمسك بها كموقف غير قابل للتغيير و الدفاع عنه باستماتة و لذلك نجد أن الكثيرين لا يسمونها تفاوضاً و لكن يطلقون عليها "**مساومة علي المواقف**"

شركة، في قضايا منع الاحتكار، وكذلك يمكن أن يستخدم بواسطة الأزواج عند إرادتهم اتخاذ قرار يحسم أي خلاف عائلي بينهما مهما كانت بساطته ومهما كانت جسامته. ومن حيث الجملة، فإن هذا الأسلوب التفاوضي يمكن استخدامه من قِبَل أي شخص أياً كان.

تختلف أي عملية تفاوضية بالضرورة عن العمليات التفاوضية الأخرى، ولكن العناصر الأساسية لا تتغير من تفاوض الى آخر. فأسلوب التفاوض المنظم يمكن أن يستخدم سواء كانت العملية التفاوضية تتألف من مسألة تفاوضية واحدة أممن مسائل تفاوضية متعددة؛ وسواء تعدد أطراف التفاوض أمكان ثنائي الأطراف؛ وسواء كان هناك طقوس تفاوضية موصوفة يجب الإلتزام بها، كما هو الحال غالباً في المفاوضات الجماعية، أمكان تفاوضاً مرتجلاً لجميع أطرافه مطلق الحرية، كما هو الحال في التفاوض مع المختطفين. فأسلوب التفاوض المنظم ينطبق دون تأثير مختلف لكون الطرف الآخر خبير في هذا النوع من أساليب التفاوض أم ليس له خبرة بتاتاً به. وأيضاً ينطبق دون تأثير لما إذا كان المفاوض يفاوض بصورة جامدة أوبصورة مرنة فيها نوع من الحميمية. فأسلوب التفاوض المنظم هو الاستراتيجية التفاوضية التي تصلح لكل الأغراض والمواقف التفاوضية. فهو ليس كأغلب الاستراتيجيات التفاوضية الأخرى، في أنه سهل في استخدامه إذ لا صعوبة يمكن أن تواجه مستخدمه، طالما كان هذا المستخدم قد تعلم هذا الأسلوب وفهم المهارات اللازمة لاستخدامه. لذا فإن قراءة هذا الكتاب ستعود على المفاوض بالكثير من الفوائد المهارية التفاوضية.

المشكلة

لا تساوم على المواقف

1- لا تساوم على المواقف:

ينخرط الناس في عمليات التفاوض، بصورة رتيبة، في مساومات ومماحكات على مواقف جامدة، سواء تعلق التفاوض بعقد أم بفض مشاجرة عائلية، أم باتفاقية سلام بين دول. فكل طرف من أطراف التفاوض نجده يتخذ موقفاً ويبدأ في الدفاع عنه وتقديم التنازلات وصولاً الى التسوية التي ترضيه. فالمثال التقليدي لهذا الحراك التفاوضي هو المساومة التي تحدث بين الزبون ومالك متجر البضائع المستعملة، والتي سنسردها في الجدول الحواري الآتي:

الزبون:	مالك المتجر:
• كم تريد في هذا الصحن النحاسي؟	• هذه قطعة أثرية جميلة، أليس كذلك؟ لذلك فأنني سأقبل فيها 75 دولاراً.
• يا رجل، هذا الصحن به بعض (الخفجات). عموماً أنا سأدفع لك 15 دولاراً ثمناً له.	• حقيقي ! أنا قد أفكر في أيعرض جاد، ولكن ليس في "15 دولاراً " فأنّها لا يمكن أن تمثل بالنسبة لي عرضاً جاداً.
• حسناً، يمكن لي أن أدفع 20 دولاراً، ولكن لا يمكن بحال من الأحوال أن أدفع مبلغ الــ75دولار الذي تتمسك به.	• يا امرأة أنّ مساومتك فعلاً صعبة.ولكن يمكنني أن أبيعك هذ الصحن بــ 60 دولاراً نقداً وحالاً .
• 25 دولاراً فقط.	• أنّ هذا الصحن كلّفني أكثرمن ذلك بكثير؛ لذا فأرجو أن تقدّم عرضاً أكثرجديّة.
• 37 دولاراً و 50 سنتاً. هذا هو أعلى سعر يمكنني أن أعرضه عليك.	• هل لاحظت النقش المحفور على هذا الصحن؟ في السنة القادمة ستصبح القطعة الأثرية مثل هذه، قيمتها هي ضعف قيمتها اليوم.

وهكذا تستمر المساومة. فمن المحتمل أن يصلوا الى إتفاق وربما لا. تحكم أي أسلوب تفاوضي ثلاثة معايير هي: **ينبغي أن ينتج إتفاق حكيم** إذا أمكن الوصول الى إتفاق. **ينبغي أن يكون فعّال.**

كما ينبغي أن يحسّن أوعلى الأقل ألّا يؤثر سلباً على**العلاقات بين أطرافه**[1].

تعرّف الإتفاقات الحكيمة بأنها: (الإتفاقيات التي تصون المصالح المشروعة للأطراف الى الحد الممكن والتي تعالج المصالح المتعارضة للأطراف بوضوح، وبصورة متينة وتضع مصلحة المجتمع في الحسبان).

يعتمد الشكل الأكثر شيوعاً للمفاوضات، والذي شرحه المثال المذكور أعلاه، على التبادل المتعاقب _ عرضاً وعرضاً مقابلاً_ في اتخاذالمواقف بين الأطراف.

يخدم اتخاذ المواقف، كما فعل الزبون وصاحب المتجر في المثال السابق، بعض الأغراض المفيدة في عمليات التفاوض.

إنها تبيّن لهذا الطرف في التفاوض ما يريده الطرف الآخر؛ وتوفّر ملاذاً آمناً في حالات الاضطراب والضغط التفاوضي؛ ويمكن في النهاية أن تساعد في صياغة شروط الاتفاقية المقبولة للأطراف.

ولكن كل هذه الأغراض يمكن أن تُنجَز بطرق أخرى. كما أن المساومة على المواقف–كطريق من طرق التفاوض – تفشل دائماً في الاستجابة للمعايير الأساسية لخلق اتفاقية حكيمة فعالة وودية.[2]

---

[1] التفاوض كوسيلة أساسية أو مساعدة لفض المنازعة لا توصف بأنها وسيلة فعالة مالم تؤدي إلى إجتثاث المنازعة من جذورها. القول بغير ذلك يجعل التفاوض المنظم عملية لا فرق يميزها عن غيرها من أساليب المساومة الأخرى التي تمكّن الطرف العنيد من الحصول علي فائدة وقتية هي في حقيقة الأمر عبارة عن مسكّن وليس علاج ، فبمجرد زوال أثره يرجع النزاع إلى الظهور مجدداً، وربما بصورة أسوأ.

[2] لذلك فإن الاتفاقيات التي يتم التوصل إليها عن طريق المساومة علي المواقف في أي مجـــال من المجالات هي اتفاقات هشة و سرعان ما يكتشف أطرافها أنها لا تلبـــي مـــصالحهم التـــي=

المساومة والنقاش حول المراكز والمواقف يؤدي إلى إنجاز إتفاق غير حكيم:

عندما يساوم المفاوضون على مواقف، فإنهم يتجهون إلى غلق انفسهم في هذه المواقف. فكلما أوضح المفاوض موقفه أكثر ودافع عنه في مواجهة أي هجوم، فإن المفاوض بذلك يصبح أكثر تمسكاً بهذا الموقف.

وأيضاً كلما حاول المفاوض أن يقنع الطرف الآخر باستحالة تغيير موقفه التفاوضي الذي أظهره في البداية، كلما زادت حقيقة الصعوبة عليه في تغيير موقفه. فالأنا بالنسبة للمفاوض تصبح متشكّلة ومصبوغة بالموقف التفاوضي له. فيصبح الأمر الآن بالنسبة للمفاوض مسألة حفاظ على المصداقية أكثر منه مسألة تحقيق لمصلحة محددة.

بعبارة أخري، تصبح المصلحة الجديدة للمفاوض هي حفظ ماء وجهه –أي مجرد توفيق الأعمال المستقبلية بالمواقف الماضية أوالحالية – فذلك يجعل

=تنازعوا حماية لها فعندما يصحو طرف من الاطراف أو كليهما علي هذه الحقيقة فستكون النتيجة الطبيعية هي جحد الاتفاق الأمر الذي يعني تجدد النزاع. هناك ملايين الأمثلة علي هذه الحالة نذكر منها اتفاقية كوكادام 1972و اتفاقية نيفاشا 2005 بين شمال و جنوب السودان واللتان لم تفلحا في تلبية أو حتي مناقشة أي مصلحة من مصالح الطرفين. فشلت الاتفاقية الأولي وأدت إلى عودة التمرد الذي دام القتال فيه عقدان من الزمان ، وفشلت الثانية بعد خمسة سنوات مؤدية إلى خسران السودان نصف أراضيه وكل ثرواته وهذه المرة إلى الأبد. جدير بالذكر أن الإنسان يتعلم من تجاربه وأن المسلمين وجدانهم مشكل علي أن: "لا يلدغ المؤمن من جحر واحد مرتين" فغاية المني أن يسهم هذا الكتاب في أن يعمل أثره كنصيحة لمن يقررون في مصائر الشعوب بأن يتقوا الله فيها و في أنفسهم وأن يسلكوا مسلكاً علمياً ولو مرة واحدة في قضايا الأمة. فلماذا لا نتفاوض بطريقة منظمة حول نزاعاتنا المركزية سواء في فلسطين أو دار فور أو....معرفتنا بمصالحنا و مصالح الطرف الآخر حتماً ستكشف لنا علي الأقل أننا لا نسير في الطريق السليم أن لم تهدنا إلي الحل الذي يخدم هذه المصالح و يحسم النزاع بيننا.

الاحتمال ضئيلاً جداً بالنسبة لأي إتفاق يتم في مثل هذه الظروف أن يحقق المصالح الأصلية للأطراف[1].

فالخطر المتمثل في أن المساومة على المواقف ستؤخر، بل تمنع، أي تقدّم للتفاوض، قد أوضحت بحق في فشل مفاوضات المنع الشامل للتجارب النووية الذي حدث في عهد الرئيس الأمريكي كينيدي. فالسؤال الجوهري الذي كان مطروحاً في تلك المحادثات هو: كم مرة في السنة يجب أن يسمح الاتحاد السوفيتي والولايات المتحدة بالتفتيش على المواقع في أراضي بعضهما البعض للتحري حول أحداث الإهتزازات الأرضية؟ وافق الاتحاد السوفيتي في نهاية المطاف على ثلاثة مرات للتفتيش. أما الولايات المتحدة فأصرت على ألّا يقل ذلك العدد عن 10 مرات، وهنا فشلت المفاوضات –بالأصرار على تلك المواقف– على الرغم من أنه لا أحد من المفاوضيين كان يفهم ما إذا كان ذلك التفتيش يجب أن يقوم به شخص واحد يتحري لمدة يوم واحد، أم أنه سيشارك فيه مئات الأشخاص الذين يتحرون وبصورة دقيقة وفي كل شئ من غير تمييز ولمدة شهر. فشل هذه المحادثات، يعزي إلى أن الأطراف قد بذلوا فقط بعض الجهود المتواضعة جداً لتصميم نظام إجرائي للتفتيش الذي يمكن أن يلبي مصالح الولايات

---

[1] صدرت في العقد الأول من هذا القرن العديد من القوانين التي تنظم عمليات الوساطة، ولكن أغلبها لم يهتم إلي الناحية الموضوعية و إنما ركز علي الجوانب الإجرائية. فعمليات التفاوض او عمليات الوساطة التي تعتمد علي التفاوض كوسيلة أساسية للوصول إلى محصلتها النهائية هي عمليات موضوعية إجرائية في ذات الوقت بل تختلط فيها المسائل الموضوعية بالمسائل الإجرائية بدرجة تدق التفرقة بينهما في كثير من الأحيان . في الصفحات القادمة سنستعرض القالب الاجرائي الموضوعي للوساطة . و جدير بالذكر أن القالب الذي سنتناوله هنا هو القالب الذي طوّرته منظمة LEADR الناشطة في مجال فض المنازعات في أستراليا و نيوزيلاند. منظمة ليدر هي منظمة غير ربحية تعمل في مجال الطرق البديلة لفض المنازعات و تضم في عضويتها قانونيون متخصصون في فض المنازعات من كل أنحاء العالم . أنظر الموقع الإلكتروني الخاص بالمنظمة: www.leadr.com.au

المتحدة في التحقيق وبما يحفظ حق الطرفين في أن يكون التدخل في شؤونهم الداخلية في حده الادني[1] . إهتماما لأطراف الكثير بالمواقف التي يتمسكون بها في التفاوض، يجعل إهتمامهم بالمصالح الأساسية المحركة للنزاع أقل. وبالتالي فإن احتمال الوصول إلى إتفاق يكون أبعد. فأي إتفاق يمكن التوصل إليه في مثل هذه المفاوضات سيكون مجرد إقتسام " إلى" للخلافات حول المواقف النهائية للأطراف أكثرمنه حل قد تم التوصل إليه ليخدم المصالح المشروعة للأطراف. فالنتيجة دائماً تكون الوصول إلى إتفاق غير مرضي للأطراف بالقدر الذي كانوا يطمحون ويتطلعون إليه.

المساومة والنقاش حول المواقف نشاط غير فعّال في عملية التفاوض:

قد ينجح الأسلوب التقليدي للتفاوض في التوصل إلى إتفاق، كما في مثال الصحن النحاسي السابق ذكره، أوأن يفشل في التوصل إلى أي شئ، كما في مثال

---

[1]هذا ما يحدث كثيراً في نزاعات الأحوال الشخصية حول حضانة الأطفال. يكون الأب في الغالب من الأحوال متمسكاً بحقه في حضانة الأولاد لمجرد أنهم قد تجاوزوا سن السابعة من العمر. وتصر الأم على الابقاء عليهم في حضانتها وتصرّح بأن: أن كان عليها أن تتخلي عن حضانتهما فينبغي أن يتم ذلك بقرار من المحكمة. فمن ثم تصل المفاوضات بين الزوجين السابقين إلى طريق مسدود لمجرد تبنيهما لهذه المواقف دون البحث فيما أسست عليه من حاجات ورغبات.

تماماً كما فعلت الولايات المتحدة و الاتحاد السوفيتي في مباحثات التفتيش على المنشآت النووية السابق الإشارة إليه. فهنا إذا أوضحت الزوجة المطلقة للأب أنها تريد أن تحافظ على ما يتمتع به الاولاد من ذكاء و استثماره بتوفير الرعاية الكاملة لهم حتي يصلوا إلى التفوق في دراستهم و بلوغهم الدرجات العلمية التي طالما حلمت بحصولهم عليها . لعلم الزوج أن ذلك أفضل بالنسبة له؛ أولاً لأنه مصلحة مشتركة ، حيث أنه أيضاً يمتلك ذات الطموح في هؤلاء الاولاد مع أنه يعلم أنه مشغول جداً ولا يستطيع أن يقدم لهم حتي أساسيات الرعاية الأولية وربما استعان في ذلك بخادمة منزلية. وثانياً، إصراره على موقفه يعني لجوئه إلى المحكمة الأمر الذي يرى فيه مساس بسمعته، فمن ثم لا حاجة له للذهاب إلى المحكمة للحصول على الحضانة إذا توصل إلي الاتفاق مع زوجته السابقة.

التفاوض بين الولايات المتحدة الأمريكية والاتحاد السوفيتي حول عدد مرات التفتيش السابق الإشارة إليه. ففي كلا المثالين، يلاحظ أن العملية أخذت زمناً طويلاً.

تخلق المساومة على المواقف نوعاً من التشجيع والحض على تأخير تسوية الخلاف. ففي المساومة على المواقف يسعي الطرف دائماً إلى تحسين فرص الحصول على تسوية تخدم مصلحته؛ وذلك بإتباع التكتيكات الكفيلة بتحقيق ذلك مثل، البدء بالتمسك بموقف متطرف جداً، أو بالتمسك بموقفه بعناد، أو بخداع الطرف الآخر بحقيقة رؤيته للحل أو التسوية، وبتقديم القليل جداً من التنازلات والتي تكون ضرورية لتبقي عملية التفاوض مستمرة. فذات هذا الموقف نجده معتنقاً أوممارساً من قبل الطرف الآخر في عملية التفاوض. فكل هذه العوامل تتداخل لتمنع الوصول إلى تسوية سريعة للنزاع. فكلما كان الموقف الإفتتاحي للمفاوض متطرفاً، وكلما كانما يقدمه المفاوض من تنازلات ضئيلاً، كلما كان الزمن والجهد المبذول كبير لإكتشاف ما إذا كان الاتفاق ممكناً أملا.

والسجال التقليدي[1] أيضاً يتطلب عدداً أكثر من القرارات الفردية، إذ أن أي مفاوض يحتاج إلى أن يقرر ماذا يعرض كإيجاب، وماذا يرفض من عروض، وماذا يقدم من تنازلات. فصنع القرار في أحسن حالاته هو أمر صعب ومستهلك للزمن. كما أنه عندما يكون القرار الذي يتخذه المفاوض، يتخذه ليضع مزيداً من الضغط على الطرف الآخر ليقدم مزيداً من التنازلات، لا يكون للمفاوض الآخر حالئذٍ أي حافز للتفاوض بشكل سريع. بل تصبح المماطلة والتسويف والتهديد بالإنسحاب من المفاوضات والتخندق وغيرها من الأساليب أمراً شائعاً. فكل ذلك

---

[1]السجال هو النقاش السفسطائي الذي يدور في حلقة مفرغة و لا يؤدي إلـــى نتيجـــة عمليـــة. فالتفاوض في شكله التقليدي لا يختلف كثيراً عن هذه النقاشات السفسطائية . فهي أقل ما توصف به أنها مضيعة للزمن واهداراً للموارد.

يزيد من التكلفة والزمن اللازم للوصول إلى إتفاق وكذلك يزيد من خطر عدم التوصل إلى إتفاق على الإطلاق.[1]

النقاش والمساومة حول المواقف تضر بالعلاقات بين الأطراف:

تصبح المساومة حول المواقف مجرد مقاومة ومناهضة للرغبات وصراع للإرادات. فكل مفاوض يؤكد ويصر على ما سيفعل وما لن يفعل. فالمهمة التي كان يفترض فيها أن تكون الوصول بصورة مشتركة إلى خلق الحل المقبول للطرفين، إتجهت لتصبح حرباً بينهما. يحاولأي طرف بقوة إرادته أنيجبر الطرف الآخرعلىأنيغيّر من موقفه. " أنا لن أتنازل. فإذا كنت تريد الذهاب معي إلى السينما، فسنشاهد فلم الصقر المالطي إذن أولا نشاهد فلم على الإطلاق ." فالغضب والإحساس بالمرارة عادة ينتج من رؤية أحد االأطراف نفسه دائماً في وضع المجبرعلى تقديم التنازلات للطرف الذي يفاوض بإرادة جامدة، وفي الوقت نفسه، لا يكترس المفاوض الآخر إلى مصالح هذا المفاوض الغاضب ولا يأبه بما يسعي إلى تحقيقه من وراء التفاوض. فهكذا فإن التفاوض أو المساومة على المواقف تؤدي إلى توتر بل في بعض الأحيان إلى تدمير العلاقات بين الأطراف. فالمشاريع التجارية التي تعمل في مجال الأعمال لسنوات عديدة ربما تنهي العمل المشترك بينها، والجيران قد يتوقفوا عن الكلام أو زيارة بعضهم البعض الآخر. فالشعور بالمرارة الذي يتولد من مثل هذه الخبرة قد يدوم مدي الحياة.[2]

---

[1] من الاهداف الاصيلة التي تسعي كل نظم فض المنازعات إلى تحقيقها هــي تقليــل التكلفــة والفصل السريع في المنازعات. ولعل ذلك هو السبب وراء إزدهار استخدام الوســائل البديلــة لفض المنازعات في مجال المنازعات التجارية خاصة الوساطة والتدريب على فض المنازعات والمحاكمات الصغري.

[2] ففي مثال حضانة الأولاد السابق الإشارة إليه ، فإذا أصر كل من الزوجين علــى مواقفهمــا سينتهي الأمر إلى أن يسلم القضاء الأولاد إلى الاب و لكن ستكون علاقة الاب و الام قد دمرت إلى الابد ويصبح الاولاد جزيرة معزولة في محيط علاقة هائجة بين الاب والام ، تغرق فيه كل الآمال وتذبل فيه كل الأحلام.

تكــون المســاومة على المواقف أسوأ عندما يتعــدد أطراف العملية التفاوضية :

تتضمن أي عملية تفاوضية في الغالب أكثرمن شخصين، على الرغم من أنه من المناسب أن يناقش التفاوض كعملية ثنائية الأشخاص ، أنت والطرف الآخر. العديد من الأطراف المختلفين قد يجلسون على طاولة التفاوض، أو أن أي طرف من أطراف العملية التفاوضية قد يكون له عدد من الممثلين أو كبار المفاوضيين أو أعضاء مجلس إدارته أو لجنه في بعض الأحيان معها يجري التعامل في كل ما يتعلق بالتفاوض. فكلما تعدد الأشخاص في العملية التفاوضية، كلما كان اللجؤ إلى المساومة على المواقف عملية خطيرة الآثار.

يكون اللجوء إلى أسلوب المساومة على المواقف أمر أقرب إلى المستحيل إذا كانت هناك 150 دولة يتفاوضون للوصول إلى إتفاق، كما هو الحال في العديد من مؤتمرات الأمم المتحدة. قد يوافق الجميع على موقف ما، و لكن واحد فقط قد يرفض الموافقه.

أيضاً التنازلات المتبادلة يصعب الحصول عليها: على الأقل لا تستطيع الإجابةعلى السؤال: " لمصلحة من عليّ أن أقدم هذا التنازل؟ " فحتي الآن هناك العديد من الإتفاقات الثنائية ما تزال تبحث عن الموافقات الجماعية عليها ولا تفلح الجهود في الحصول على ذلك. ففي مثل هذه المواقف، المساومة على المواقف تقود إلى تكوين التحالفات بين الأطراف الذين يملكون مصالح مشتركة، رمزية أكثر منها مصالح موضوعية.

ففي الأمم المتحدة إن مثل هذه التحالفات ينشأ عنها تفاوض بين الشمال والجنوب، أوبين الشرق والغرب. وذلك لأن هناك العديد من الأعضاء في المجموعة الواحدة، فيصبح من الصعب جداً أن يتم تطوير موقف مشترك. وما هو أسوأ من ذلك، أنه ما أن يتم تطوير أو تكوين إتفاق على موقف ما، يصبح من الصعب على المجموعة تغييره. فتغيير موقف ما يتضح أنه أمر غاية في الصعوبة

عندما يكون بعض المشاركين والذين هم من المفاوضيين الكبار، غائبون عن طاولة التفاوض وبالتالي فلا يمكن تمرير التعديل دون أخذ موافقتهم عليه .[1]

كونك لطيف في تعاملك مع الطرف الآخر لا يفي بالغرض:

يعترف العديد من الأشخاص بالأضرار البالغة التي تتسبب فيها المساومة على المواقف بجمود، خاصة على الأطراف وعلاقاتهم. ويتمني الأشخاص أن لو أمكنهم تفاديها بإتباع أسلوب أكثر مرونة في التفاوض. فبدلاً من أنتنظر إلى الأشخاص في الطرف الآخرعلى أنهم خصوم، فأنّهم يفضّلون أن يُنظر إلى هم على أنهم أصدقاء. فبدلاً من التشديد على أن الهدف من العملية التفاوضية هو النصر، فأنّهم يشددون على أن الهدف هو ضرورة التوصل إلى إتفاق.

ففي عملية التفاوض المرنة أن الخطوات التقليدية هي أن يعرض المفاوض الأيجابات ويقدم التنازلات، وأن يثق في الطرف الآخر، وأن يفاوض بحميمية وأن يتنازل كلما كان ذلك ضرورياً لتفادي المواجهة مع الطرف الآخر. ستشرح طاولة التفاوض التالية أسلوبين من أساليب المساومة على المواقف، جامد ومرن. يرى أغلب الأشخاص أن الأسلوب التفاوضي الذي ينبغي عليهم إعتناقه يقع بين هذين الأسلوبين.

---

[1]هنا تظهر الحاجة إلى أيجاد إلية تمكّن الجميع من التعبير عن مصالحه في الاتفاق ورؤيته لكيفية إشباع هذه المصالح ، بأقل تكلفة و في أوجز زمن و برضاء بقية الأطراف. فكيف يتم إجراء ذلك؟ كان ذلك أحد محاور البحث في أيجاد أسلوب التفاوض الجديد المسمي بالتفاوض المنظم وأيضاً هو ركيزة أساسية من ركائز عمليات الوساطة الناجحة. فعملية الوساطة في تنقسم إلي مرحلتين هما مرحلة استكشاف الوقائع ومرحلة معالجة المشكلة . ففي المرحلة الأولي والتي تبدأ بأقوال الوسيط الافتتاحية، يقوم الأطراف بالتعاقب بالإدلاء بأقوالهم الافتتاحية أيضاً والتي فيها يجب أن يركزوا علي ماذا حدث وكيف أثر فيهم . أي في هذه المرحلة سيقتصر نقاش الأطراف علي الماضي و الحاضر بالنسبة للنزاع دون التطرق إلي ما سيجيء في المستقبل. هذا الأجراء مع ما سيليه من إجراءات صمم خصيصاً لإستكشاف المصالح المختلفة والمتعارضة والمشتركة بين الأطراف كهدف أساسي. أنظر ملحق (1) من هذا الكتاب.

انظر إلى الطاولة كعرض للخيارين المذكورين أعلاه، هل ستنزع إلى أن تكون مفاوضاً مرناً أم مفاوضاً جامداً في هذه المفاوضة على المواقف؟ أم أنك ستتبع استراتيجية الوسطية التي تأخذ من أي من الأسلوبين بطرف؟

تؤكد أغلب العمليات التفاوضية على أهمية بناء العلاقات بين الأطراف المتفاوضة والحفاظ على ما هو قائم منها بين هذه الأطراف. وتجري العديد من العمليات التفاوضية في العلاقات الأسرية أو بين الأصدقاء بإعتماد هذا المبدأ. فالعملية تبدو أنها فعالة، على الأقل، من حيث أنها تقدم نتائج سريعة. يكون احتمال الوصول إلى إتفاق فيها أكثر ، لأن كل طرف يتنافس مع الطرف الآخر في صفتي الكرم والمبادرة. ولكن ما يتم التوصل إليه قد لايكون إتفاقاً حكيما قوياً. والنتيجة قد لا تكون مأساوية، أيضا , كما في قصة" أوهنري " التي تروي عن الزوجين الفقيرين اللذان يحاولان جهدهما أن يسعد كل منهما الآخر. حيث قامت الزوجة ببيع شعرها لتشتري بثمنه سلسلة جميلة لساعة زوجها. وفي الوقت نفسه ومن دون أن يعلم الزوج ماذا فعلت زوجته بشعرها، قام هو ببيع ساعته واشتري لها مشطاً جميلاً لتسريح شعرها. ومع ذلك، فأن أي تفاوض يهتم مبدئياً بالعلاقات بين أطرافه ، يخاطر بالسعي إلى التوصل إلى إتفاق هش أوغير متقن على الأقل[1].

يسود التفاوض الجامد ويتغلب على التفاوض المرنفي أسلوب المساومة على المواقف. والأمر الأكثر خطورة، هو أن متابعة عملية المساومة على المواقف بشكل حميمي ومرن يجعلك، كمفاوض، ضعيفاً في مواجهة شخص يفاوضك على

---

[1]وذلك لأن الإهتمام بالعلاقات دون المصالح التي تمثل جوهر النزاع بين الأطراف، يجعل الأطراف يميلون إلى تقديم التنازلات حفاظاً على العلاقات. وذلك مثل الزوجة التي تصبر على العنف الاسري حفاظاً على علاقتها الزوجية. سيقل إحترامها لزوجها شيئاً فشيئاً و ستكون النتيجة في النهاية الطلاق وأيضاً خسرأن أي نوع من العلاقات الإنسانية بين الزوجين خاصة إذا لم يكن لهما اولاد.

موقف وبصورة جامدة. فإذا أصر المساوم الجامد على الحصول على تنازل ما وأثار تهديداً لزيادة الضغط على المساوم المرن، ورضوخاً لذلك تنازل المساوم المرن ليتفادي المواجهة معه وحتي يتم التوصل إلى الاتفاق، فإن عملية التفاوض حالئذٍ قد كُرِّست لخدمة مصلحة المساوم الجامد. ستفرز العملية إتفاقاً ، ولكنه قد يكون إتفاقاًغير حكيم. فهو بالتأكيد سيكون لصالح المساوم الجامد أكثرمنه إتفاقاًيخدم صالح المساوم المرن. فإذا كنت تري أن المساومة على المواقف الجامدة تكون كالمساومة على المواقف المرنة، فإنك ستفقد كل ما تملك في العملية التفاوضية.

مسألة:

المساومة على المواقف: ماهو الأسلوب الذي ينبغي على المفاوض أن يختار، مرناً أم جامداً؟

جامد	مرن
• المشاركون خصوماً	• المشاركون أصدقاء
• هدف المفاوض فيه هو النصر	• الهدف منه هو التوصل إلى الاتفاق
• يطلب التنازلات من الطرف الآخر كشرط لإستمرار العلاقة	• تقدم فيه التنازلات لتنمية العلاقات
• جامد وشديد تجاه المشكلة التي يتم التفاوض بشأنها وتجاه الأشخاص الذين يقومون بالتفاوض	• مرن تجاه الأشخاص وتجاه المشكلة التي يتم التفاوض بشأنها
• لا يثق في الآخرين	• يثق في الآخرين
• يتعصب لموقفه	• فيه يتم تغيير الموقف بسهولة
• يستخدم التهديد كتكتيك تفاوضي	• يقدّم العروض
• يدلّس ويخفي حقيقة ما يسعى إالليه	• يكشف عن غاية ما يسعيإليه
• يطلب تحقق مكاسب لأحد الأطراف	• يقبل تحمل الخسارة في جانب واحد بغية التوصل إلى الإتفاق

كجزء من الإتفاق • **يسعي إلى الحصول على حل واحد هو: الحل الذي يسعى إليه هو كمفاوض** • **يصر على موقفه** • **يحاول كسب صراع الإرادات** • **يفرض مزيداً من الضغط**	• **يبحث عن حل واحد: هو الحل الذي يقبل به الطرفان** • **يصر على الاتفاق** • **يحاول تفادي صراع الإرادات** • **يرضخ للضغط**

هناك بديل:

تغيير ملامح العملية التفاوضية أمر ممكن إذا لم تكن راغباً في الاختيار بين أسلوبي المساومة على المواقف الجامدة أو المرنة وأردت أن يكون تفاوضك بأسلوب له ملامحه الخاصة .

تحدث العملية التفاوضية، عادة ، في مستويين. المستوي الأول، فيه عملية التفاوض تهتم بالموضوع والجوهر الذي يتم التفاوض بشأنه؛ أما في المستوي الثاني، فإنه يركّز-ضمنياً في الغالب –على الإجراءات التي ينبغي الإلتزام بها عند التعامل مع موضوع وجوهر العملية التفاوضية. خبرة التفاوض قد تصادفك في حياتك لأول مرة في التفاوض عندما تتفاوض حول مرتب أول وظيفة تتقدم لها، أوعندما كنت تفاوض حول شروط عقد الأيجار الخاص بالشقة التي تسكنها الآن ، أوعندما كنت تتفاوض لتحديد السعر الذي ينبغي عليك دفعه. وتُعني العملية التفاوضية من ناحية ثانية بالإجابةعلى السؤال: كيف ستتفاوض حول الموضوع الذي يعنيك والذي ذكرته أعلاه " موضوع التفاوض ": هل ستتفاوض عليه باستخدام أسلوب المساومة على المواقف المرن، أمباستخدام أسلوب المساومة على المواقف الجامد، أم باستخدام أسلوب تفاوضي آخر؟ فالمستوي الثاني من العملية التفاوضية هو عملية تصميم العملية التفاوضية كإجراءات– عملية تحديد الأدوار. فأي إجراء يقوم به المفاوض أثناء العملية التفاوضية، لا ينظر إليه كمجرد إجراء

يتعامل مع المرتب أوالأجرة أوموضوع التفاوض أياً كان، ولكن ينظر إليه كلبنة في بناء العملية التفاوضية الإجرائي. فما تقوم به من إجراء قد يساعد في إبقاء المفاوضات مستمرة، أوربما يشكل خطوة لتغيير القالب الإجرائي للتفاوض.

يبدو المستوي الثاني من العملية التفاوضية وكأنه يخفي على الملاحظة؛ وذلك لأنه يحدث بدون اتخاذ قرارات واعية من جهة الأطراف المتفاوضة. فعندما تتعامل مع شخص من دولة أخري، وخاصة إذا كان هذا الشخص ينتمي إلى خلفية ثقافية مختلفة عن الخلفية الثقافية لك كمفاوض آخر له، فإنك في هذه الحالة، ستري ضرورة الاتفاق على وضع قواعد لكيفية إجراء التفاوض تكون مقبولة لكما معاً .

ولكن إذا كنت تتفاوض حول القواعد الإجرائية، سواء بصورة مقصودة أم غير مقصودة، فإنك لابد من أن تتفاوض حول كل الخطوات الإجرائية التي تقوم بها حتي وأن كانت، في الظاهر، هذه الخطوات تتعلق حصرياً بالمسألة الموضوعية التي يتم التفاوض بشأنها.[1]

فالسؤال حول ما إذا كان من المناسب أن تتخذ أسلوب المساومة على المواقف المرن أو الجامد، هو ليس أمراً موضوعياً وليس أمراً اجرائياً. ولكن عليك أن تغيّر العملية التفاوضية برمتها. ففي مشروع هارفارد التفاوضي كنا وما زلنا نطوّر أسلوباً بديلاً لأسلوب المساومة على المواقف، هو: أسلوب تفاوض بصورة صريحة صمم لينتج محصلة تفاوضية حكيمة بصورة فعالة وودية. هذا الأسلوب

---

[1]أسلوب الوساطة الذي طوّرته منظمة ليدر و الذي يعمل به العديد من الوسطاء و العاملين في الطرق البديلة لفض المنازعات. يتجه إلي عقد مؤتمر إبتدائي بين الأطراف يناقش في الغالب مسائل إجرائية تتعلق بكيفية إدارة عملية الوساطة و زمانها ومكانها ورسومها وقيودها ومن هم أطرافها ومن يمثل هؤلاء الأطراف وما التفويض الذي يحمله الممثل. فإذا كان بحث هذه هذه المسائل في عمليات التفاوض عموماً يتوقف بحثها علي تقدير المفاوض ، فإن بحثها في عمليات الوساطة يتم بصورة روتينية و في الغالب من الاحوال تقوم به المنظمة او المكتب الذي ينتمي إليه الوسيط قبل إحالة النزاع إليه لإجراء عملية الوساطة.

يسمى: "**التفاوض المنظم** " أو "**التفاوض على جدارة المسألة التفاوضية** ". فهذا الأسلوب يمكن أن يشرح في نقاط اربع.

تعرّف هذه النقاط الاربعة بصورة مباشرة أسلوب التفاوض الذي يمكن أن يستعمل في كل الظروف التفاوضية. فكل نقطة من مكونات هذا الأسلوب التفاوضي تتعامل مع عنصر أساسي من العملية التفاوضية، ويقترح عليك ماذا ينبغي أن تفعل حيال هذا العنصر من نشاط تفاوضي.

- **الأشخاص:** يجب فصل الأشخاص عن المشكلة موضوع التفاوض.
- **المصالح:** يجب التركيز على المصالح، وليس على المواقف والمراكز القانونية.
- **الخيارات:** خلق وتوليد العديد من الحلول الممكنة قبل التقرير فيما ينبغي فعله.
- **المعايير:** الإصرار على أن النتيجة ينبغي أن تؤسس على بعض المعايير الموضوعية.

تستجيب النقطة الأولي لحقيقة أن الإنسان ليس جهازاً للحاسوب. فنحن مخلوقات لها عواطف قوية وعادة ما تكون لها أفكار مختلفة جذرياً، كما أنه من الصعوبة بمكان أن يتم التواصل بيننا بصورة واضحة. فالعواطف بصورة نموذجية تصبح متشابكة مع الجدارة الموضوعية للمسألة التفاوضية.[1]

فالتمسك بموقف ما في العملية التفاوضية يجعل هذا التشابك العاطفي ذو نتائج أسوأ على العملية التفاوضية؛ وذلك لأن ذات الأشخاص (الأنا) تصبح مشهورة ومعروفة بالمواقف التي تتخذها. لذا فقبل العمل على التفاوض حول المسألة

---

[1] هناك العديد من المهارات التي صممت ليتمكن بها الوسيط من فصل الأشخاص عن المشكلة منها العكس الفكري و إعادة صياغة الفكرة مجردة عن العبارات الجارحة...و غيرها من الوسائل التي غالباً ما يكون مجالها الخصب عمليات الوساطة و يقوم الوسطاء عادة بتعلمها تحت عنوان تحسين التواصل بين الخصوم .

الموضوعية محل التفاوض، "فمشكلة الأشخاص" كأشخاص يجب أن يفصل التشابك بينها وبين الموضوع والتعامل معه بصورة منفصلة. فرمزياً إن لم يكن حرفياً، الأشخاص المشاركون في العملية التفاوضية ينبغي أن يروا أنفسهم يعملون جنباً إلى جنب، يهاجمون المشكلة التي تمثل موضوع التفاوض بينهما، وليس يهاجمون بعضهم البعض الآخر.

لذا فأن الطرح الأول هو: **فصل الأشخاص عن المشكلة التفاوضية**. صممت النقطة الثانية للتغلب على العائق الذي يؤدي إلى التركيز على مواقف الأشخاص المعلنة بدلاً من التركيز على المصالح التي يجب تسعى المفاوضات موضوعياً إلى إشباعها. فالموقف في العملية التفاوضية عادة ما يحجب وراءة الحاجة الحقيقية للطرف المفاوض "صاحب الموقف". فمحاولة التسوية بين المواقف لا يحتمل أن تمكّن الأطراف من التوصل إلى الاتفاق الذي يمكن أن يهتم بصورة فعالة بالحاجات الإنسانية التي قادت الأشخاص إلى تبنّي تلك المواقف. فالعنصر الثاني الأساسي لهذا الأسلوب التفاوضي هو[1]: **التركيز على المصالح، وليس المواقف**. تأتي النقطة الثالثة استجابة للصعوبة في تصميم الحل الأفضل عندما يكون الأطراف يتفاوضون تحت ضغط ما. فمحاولة التقرير بشأن أمر ما في حضور الخصم الآخر يضيّق من رؤيتك إلى الأمر المطلوب التقرير بشأنه. فكون المفاوض لديه الكثير ليفكر فيه يحد كثيراً من قدرته على الإبداع. وهكذا البحث عن حل واحد صحيح.

---

[1] في تطبيق منهج ليدر للوساطة يبدأ الوسيط هذه المهمة مبكراً من مرحلة ما يسمي بمرحلـــة الخطاب الإفتتاحي التي تهدف أساساً لإيجاد العلاقة والثقة بين الوسيط والأطراف وأيضاً تهدف إلي تعريف الأطراف بعملية الوساطة وما هي إجراءاتها و طبيعتها وما هي غاياتها التي تسعي إلي الوصول إليها وما هي الأدوار المطلوب من أي طرف من الاطراف لعبها وما هي حقـــوق كل طرف وما هي حقوق الوسيط وما هي واجباته. أيضاً في مرحلة الخطاب الافتتـــاحي يبـــدأ الوسيط في إحكام سيطرته علي توجيه العملية إلي غاياتها المرسومة عن طريق وضع القواعـــد الاجرائية أخذ التعهد من الخصوم الالتزام بها. أنظر الملحق(2) خطاب افتتاحي نموذجي.

يمكن التغلب على كل هذه المعوقات وذلك بتخصيص زمن نقوم في خلاله بالتفكير في عدد من الحلول الممكنة التي يمكن أنتخدم المصالح المشتركة وتوفق بصورة خلاقة المصالح المتعارضة. لذا فإن النقطة الثالثة الأساسية هي: ***قبل* محاولة الوصول إلى الاتفاق , يجب أن تولّد خيارات تخدم المصالح المتبادلة للأطراف.**[1]

يمكن أن يكون المفاوض قادراً على الحصول على نتيجة مفضلة له ببساطة باستخدام استراتيجية العناد، عندما تكون المصالح متعارضة بصورة مباشرة. هذا الأسلوب ينزع إلى مكافأة المفاوض العنيد ويمكّن الأطراف من الحصول فقط على نتيجة تحكمية.

ولكن مع ذلك من الممكن مواجهة مثل هذا المفاوض بالإصرار على أن ذلك فقط هو قرار فردي للمفاوض الآخر وهو غير كافٍ، وأن الاتفاق بينهما ينبغي أن يكون إنعكاساً لتطبيق معايير موضوعية عادلة مستقلة عن مجرد الإرادة المحضة لأي من الطرفين.

---

[1] عملية توليد الخيارات في عملية الوساطة عادة ما يكون محلها الجلسات الخاصة التي تتوسط بين مرحلتي استكشاف الوقائع ومرحلة معالجة المشكلة . ففي الجلسة الخاصة التي فيها ينبغي أن يؤكد فيها الوسيط علي سرية الإجراءات ثم يطلب من الخصم الإفصاح عن ما لم يستطع ذكره في الجلسة أو الجلسات المشتركة ، ثم يقوم بتلخيص الوقائع المصالح التي كشف عنها حتي تلك اللحظة تمهيداً للدخول في مرحلة توليد الخيارات التي يمكن أن تشبع تلك المصالح . فإذا فعل الطرف أي إبتكر خيارات فعلي الوسيط أن يقوم باختبار مدي واقعية وحقيقية هذه الخيارات و مدي قوتها في تكوين حل نهائي طويل العمر. فالوسيط عندما يبحث مع الخصم واقعية الخيار المطروح من قبله يفعل بالنظر في كل الظروف وباستخدام المعايير الموضوعية العادلة . في ختام هذه الجلسات الخاصة يقوم الوسيط بتجهيز الخصم للمرحلة التالية وهي مرحلة التفاوض علي الخيارات التي تطرح من قبل الخصمين . هنا الوسيط يخرج عن وظيفته كوسيط ولكن يصبح مدرباً علي التفاوض ؛ إذ يجب عليه أن يزيد ثقة الخصم بخياره و بالتالي يدربه علي كيفية طرح هذا الخيار وكيفية التفاوض بشأنه .

فهذا لا يعني الإصرار على أن شروط الاتفاق يجب أن تكون على أساسما تم اختياره من قِبلك من معايير ولكن على أساس المعايير العادلة كسعر السوق أو رأي الخبير أوالعرف أو القانون، وهي التي تحدد المحصلة النهائية للإتفاق. فبمناقشة مثل هذه المعايير بدلاً من مناقشة ما يريد فعله الأطراف أوما لا يريدون فعله، لا طرف يحتاج إلى أن يقدم تنازلاً للطرف الآخر؛ فالكل يستطيع أن يذعن إلى حل عادل. لذا فأن النقطة الرابعة الأساسية هي: **الاصرار على استعمال المعايير الموضوعية.**

يختلف أسلوب التفاوض المنظم عن أسلوب المساومة على المواقف مرناً كان أو جامداً، كما يوضح ذلك الجدول أدناه، والذي يبين النقاط الأربع الأساسية لنظام التفاوض المنظم.

تبدأ المحاور الأربعة لأسلوب التفاوض المنظم علاقتها بالعملية التفاوضية منذ أنكانت مجرد تفكير وحتى زمن الوصول إلى الاتفاق أو الزمن الذي يقرر فيه الطرف إنهاء العملية التفاوضية. فهذه الفترة الزمنية يمكن تقسيمها إلى ثلاث مراحل: مرحلة التحليل، ومرحلة التخطيط، ومرحلة النقاش.

يحاول المفاوض في خلال مرحلة التحليل، ببساطة، أن يشخّص الوضع – ويجمع المعلومات، وينظمها، وأن يفكر فيما جمع من معلومات. المفاوض سيحتاج إلى أن يفكر في مشاكل الأشخاص ، كان تنظر في أفكارهم المتحيزة أومشاعرهم العدائية ووضوح أوعدم وضوح أساليب التواصل معهم وبينهم والتحقق من المصالح الخاصة بالمفاوض والمصالح الخاصة بالطرف الآخر. أيضاً المفاوض سيحتاج إلى أن يدوّن خيارات التسوية الموجودة أصلاً على طاولة المفاوضات وأن يتحقق من أي معايير موضوعية عادلة تم إقتراحها من قبل كأساس للإتفاق.

سيتعامل المفاوض مع ذات العناصر الأربعة مرة ثانية أثناء مرحلة التحليل، بكلا المفهومين(أي مفهوم توليد الأفكار ومفهوم التقرير فيما ينبغي فعله). كيف تعرض مسألة معالجة مشكلة الأشخاص؟ ما هو الأهم فيما يتعلق بمصالحك؟ وما

هي بعض الأهداف الواقعية ؟ ربما تحتاج إلى توليد بعض الخيارات والمعايير الإضافية للإختيار فيما بينها.

تعتبر، أيضاً، ذات هذه العناصر الأربعة، المواضيع الأفضل والأجدر بالمناقشة، مرة أخري أثناء مرحلة النقاش عندما يجري الأطراف عمليات إيصال ما لديهم من وجهات نظر إلى بعضهم البعض وهم يتطلعون إلى الاتفاق الذي يتفاوضون بشأنه . فالإختلاف في المفاهيم، والشعور بالإحباط وصعوبات التفاهم يمكن أن يعترف بها وتتم معالجتها. فأي طرف من أطراف التفاوض ينبغي أن يعي ويفهم مصالح الطرف الآخر. فالطرفان يمكنهما بصورة مشتركة أن يولدا من الخيارات المتبادلة المفيدة وأن يسعيا إلى الاتفاق على معايير موضوعية لمعالجة وتوفيق المصالح المتعارضة.

نخلص مما تقدم إلى أنه على خلاف أسلوب المساومة على المواقف، فإن أسلوب التفاوض المنظم يركِّز على المصالح الأساسية، والخيارات المقنعة المتبادلة والمعايير العادلة التي ينتج عنها وبصورة نموذجية إتفاق حكيم. فأسلوب التفاوض المنظم يسمح بالوصول إلى إجماع تدريجي على القرارات المشتركة بصورة فعّالة وبتفادي كل أساليب الجمود في المواقف والعناد للحصول على التنازلات.

وفصل الأشخاص عن المشكلة المتفاوض بشأنها يسمح للمفاوض بأن يتعامل بصورة مباشرة وبصورة غير عاطفية مع المفاوض الآخــر كإنسان، وهــكذا يمــكنك أن تتوصل معه إلى الاتفاق الودي.

ستفصّل الفصول الأربعة الآتية أكثرهذه النقاط الأربع الأساسية كل نقطة في فصل مستقل. فإذا إنتابك الشك في أي نقطة، فإنك قد تحتاج إلى القفز رأساً إلى الفصول الثلاثة الأخيرة والتي تجيب على الأسئلة الأكثر شيوعاً حول أسلوب التفاوض المنظم.

الحل: غيّر الأسلوب التفاوضي. فاوّض على أساس جدارة موضوع التفاوض .	المشكلة : في المساومة على المواقف أيهما تفضل الأسلوب المرن أم الأسلوب الجامد؟	
منظم	جامد	مرن
-المشاركون هم معالجوا مشاكل -الهدف هو التوصل إلى إتفاق حكيم بصورة فعَالة وودية -فصل الأشخاص عن المشكلة -مرن على الأشخاص وجامد تجاه المشكلة -يتقدم التفاوض مستقلاً عن مدي ثقة الأطراف -يركز على المصالح وليس المواقف -يستكشف المصالح -يتفادي الحصول على الغاية الإجمالية من التفاوض -توليد خيارات يمكن أن تحقق إشباع الحاجات المشتركة للأطراف -تطوير خيارات متعددة ليتم الاختيار بينها؛ القرار سيتخذ	-المشاركون خصوماً -الهدف هو النصر -يطلب التنازلات من الطرف الآخر كشرط لاستمرار العلاقة -جامد وشديد تجاه المشكلة التي يتم التفاوض بشأنها وتجاه الأشخاص الذين يقومون بالتفاوض -لا يثق في الآخرين -يتعصب لموقفه -يستخدم التهديد -يدلس ويخفي حقيقة ما يسعي إليه -يطلب تحقق مكاسب لأحدالأطراف كجزء من الإتفاق -يسعي إلى الحصول	-المشاركون أصدقاء -الهدف هو الوصول إلى الاتفاق -تقدم التنازلات عادة للحفاظ على العلاقة -مرن على الأشخاص ومرن تجاه المشكلة -يمكن تغيير الموقف فيه بسهولة -يمكن أن يقدم عروضاً -يمكن أن يكشف عن غايته من التفاوض -يقبل تحمل الخسارة في جانب واحد بغية التوصل إلى الإتفاق -يبحث عن حل واحد: هو الحل الذي يقبل به الطرفان

لاحقاً -الاصرار على استعمال معايير موضوعية -محاولة الوصول إلى نتيجة مؤسسة على معايير مستقلة عن الإرادات الخاصة للأطراف -التسبيب والاستعداد لقبول المسبب -يمكن التنازل تطبيقاً لمبدأ ولكن ليس رضوخاً لضغط	على حل واحد هو: الحل الذي يسعي إليه هو كمفاوض -يصر على موقفه -يحاول كسب صراع الإرادات -يفرض مزيداً من الضغط	-يصر على الاتفاق -يحاول تفادي صراع الإرادات. -يرضخ للضغط

أسلوب التفاوض المنظم

2. فصل الاشخاص عن المشكلة

3. التركيز على المصالح، وليس المواقف

4. خلق خيارات للفائدة المشتركة

5. الإصرار على استعمال المعايير الموضوعية

2. فصل الأشخاص عن المشكلة:

يصعب التعامل مع أي مسألة أو مشكلة تفاوضية من دون أن يسيء الأشخاص الذين تمسهم هذه المشكلة فهم بعضهم البعض، أو من دون أن يغضبوا أويستاءوا أو ينظروا إلى الأمور بشكل شخصي.

قال رئيس اتحاد العمال إلى رجاله: " حسناً، من الذي دعي إلى الإنسحاب؟"

خرج من بين الرجال المدعو جونز وقال : " أنا من فعل. وقد فعلت ذلك بسبب رئيس العمال الردئ المسمي كامبل. هذه هي المرة الخامسة في خلال إسبوعين يقوم فيها بإرسالي للعمل خارج مجموعتي لأعمل بديلاً عن شخص آخر. إنه يتعامل معي وكأني قد تم تكريسي لخدمته في ذلك، وبصراحة أنا قد سئمت ذلك الوضع. لماذا يجب على دائماً أن أقبل القيام بهذه المهام القذرة؟"

قابل رئيس الاتحاد المدعو كامبل لاحقاً، فسأله: " لماذا أنت دائماً مصر على تعيين جونز للقيام بمهام خارج مجموعته؟ هو قال إنك قد قمت بوضعه كبديل ليؤدي مهام غيره الغائب عن العمل خمس مرات في خلال إسبوعين. فهل لي أن أفهم ما الذي يجري؟ "

رد كامبل قائلاً: " أنا فعلاً قمت بإختيار جونز؛ وذلك لأنه الأفضل بين زملائه. وأنه الوحيد الذي يمكنني أن أثق في قدرته على ضبط العمل في أي مجموعة لم يكن رئيسها حاضراً. وأنا لا أرسله كبديل إلّا إذا كان المستبدل هو الشخص المسؤل الأول في موقعه، أما إذا كان الشخص المستبدل في موقع ما هو عامل عادي، فإنني غالباً ما أرسل "إسميث" أو أي شخص آخر. وأنه بسبب الأنفلونزا المنتشرة هذه الأيام، فإن عدد من رؤساء العمال غائبون عن العمل في إجازات مرضية. كما أنني لا أعلم أن جونز قد اعترض في أي مرة من المرات التي تم تعيينه فيها. لذلك فقد أعتقدت أنه يحب أن يكون مسؤولاً عن غيره."

حدث، في موقف آخر من المواقف الحياتية الحقيقية، أن قال محامي شركة تأمين لمفوض الولاية لشؤون التأمين:

" أنا أقدر واحترم زمنك جداً أيها المفوّض " تمبسون ". فما أرغب أن أتحدث معك حوله هو بعض المشاكل التي تواجهنا بسبب المادة التي تنص على قرينة "المسؤولية المطلقة ". ففي الأساس، نحن نعتقد أن الطريقة التي صيغ بها النص جعلته يرتب أثراً غير منصف على المؤمنين والذين تحتوي بوالص تأمينهم قيوداً تنسيقية، فنحن نريد أن نفكّر في طريقة لمراجعة هذا النص ..."

المفوّض يقاطع المحامي قائلاً: " سيد " مونتيريو" شركتك كان لديها فرصة كبيرة لإيصال إعتراضها أياً كان أثناء السماع الذي عقد في إدارتنا لبحث هذه القواعد التنظيمية قبل إصدارها، وأنا قد ترأست جلسات الاستماع تلك بنفسي يا سيد " مونتيريو ". استمعت أثناءها إلى أي كلمة قيلت، وقد كتبت الصياغة النهائية لنصوص المسؤولية المطلقة بنفسي. فهل تعني أنني أخطأت؟ "

المحامي: " لا، ولكن ..."

المفوّض: "هل تقصد أنني غير منصف؟ "

المحامي: " بالتأكيد لا يا سيدي ، ولكن أنا أعتقد أن هذه النصوص كانت لها نتائج لا أحد منا كان بإمكانه التنبؤ بها أوتوقعها، و..."

المفوّض: " أسمع يا مونتيريو، أنا وعدت الجمهور أثناء حملتي الانتخابية للترشح لهذا المنصب بأنني سأضع حداً لمجففات الشعر القاتلة والسيارات المفخخة، وهذه القواعد التنظيمية قد أوفت بذلك الوعد الانتخابي.

شركتك قد كسبت50 مليون دولاراً من بوالص المسؤولية المطلقة في السنة الماضية. فأي نوع من الغباء تعتقد أن بإمكانك أن توظفني للقيام به، بمجيئك إلى هنا وحديثك عن النصوص التنظيمية المجحفة والنتائج غير المتوقعة لها؟ رجاءاً أنا لا أريد أن أسمع أي كلمة زيادة في هذا الموضوع، مع السلامة وطاب يومك يا سيد مونتيريو".

والآن ماذا بعد ؟ هل محامي شركة التأمين مارس ضغطاً نفسياً شديداً على المفوّض في هذه النقطة، فجعله يغضب وبالتالي لم يظفر بشئ منه فيما يتعلق

بقضيته التي جاء من أجلها ؟ هل نفّذت شركة المحامي العديد من الأعمال المربحة لهافي هذه الولاية؟ هل العلاقة الجيدة للشركة مع المفوّض أمر مهم للغاية بالنسبة لها؟ هل كان على المحامي ترك هذا الأمر لبرهة من الزمن حتي تهدأ النفوس، ثم أن كان مقتنعاً بأن تلك القواعد التنظيمية مجحفة فيما يتعلق بآثارها على المدي الطويل على المصلحة العامة والتي لا يمكن حتي بالنسبة للخبراء أن يتنبأوا بها في الزمن الذي سنت فيه، فله أن يطرقها و يناقش فيها المفوّض؟

فما الذي يجري في هذه الامثلة التي ذكرنا؟

المفاوضون هم بشر في المقام الأول:

يسهل– في الغالب– نسيان معلومة مهمة من المعلومات الأولية عن التفاوض، والتي يكثر تطبيقها في مجال التفاوض المؤسسي والدولي، وهي: " أنك كمفاوض تتفاوض ليس مع فكرة تجريدية للطرف الآخر ولكن مع ممثل بشري حقيقي للشخص المعنوي شركة كان أو دولة، له عواطف وله قيم أصيلة وله خلفية مختلفة ورؤية مستقلة وغير ممكن التنبؤ بما يمكن أن يكون عليه حالهم مستقبلاً، تماماً كما هو الحال بالنسبة لك."

فيمكن لهذه الفكرة البشرية لعملية التفاوض أن تكون مفيدة جداً ويمكن أن تكون مدمرة جداً. فعملية النجاح في الوصول إلى إتفاق يمكن أن تنتج التزام نفسي بالوصول إلى محصلة نهائية مرضية بصورة تبادلية للأطراف. ففي العلاقة العملية التي فيها تكون الثقة والفهم والإحترام والصداقة قد بنيت على مر الزمن بين الطرفين فإن بإمكان أي عملية تفاوضية بينهما أن تسير بصورة سلسلة وفعّالة. ورغبة الأشخاص في إحترام ذاتهم واهتمامهم بما يعتقده الآخرون عنهم، يمكن أن يجعلهم حساسون تجاه مصالح المفاوض الآخر.

ومن ناحية أخري، قد يغضب الأشخاص أو يكتئبون أو يخافون أو يحسون بالاستعداء أو الخيبة أو الاساءة. فقد تكون لهم " **أنا** " يمكن تهديدها بسهولة. إنهم يرون العالم من الزاوية التي أتيح لهم النظر من خلالها، لذا فهم دائماً ما يخلطون

الحقيقة بتصوراتهم الشخصية الخاصة؛ فهم يفشلون بصورة منتظمة في تفسير ما تقول بالطريقة التي قصدت، وفي العادة هم لا يقصدون ما يمكن أن تفهمه مما يقولون. فسؤ الفهم يمكن أن يقوّي الأحكام المسبقة للآخرين على ما يمكن أن يكون، ويقود إلى أن يقوم الطرف الآخر بذات الشئ – الحكم المسبق – كرد فعل. فلما كان رد الفعل يمكن أن يقابله رد فعل مقابل، فالأمر مظنة أن يستمر في دائرة مفرغة لانهاية لها؛ ويصبح الاستكشاف المتعقل للحل الممكن ضرب من ضروب المستحيل ويفشل بالتالي التفاوض. ويصبح في النهاية الغرض من عملية التفاوض مجرد كسب نقاط لصالح هذا الطرف أوذاك وتأكيد الإنطباعات السالبة وتوزيع "اللوم على التضحية بالمصالح الموضوعية" على كلا الطرفين.

الفشل في التعامل مع الآخرين بحساسية وكبشر عرضة للإنفعالات البشرية يمكن أن يكون أمراً كارثياً في عمليات التفاوض. فمهما كانت أهمية ما تقوم بفعله في أثناء العملية التفاوضية، منذ إجراءات التحضير لها وحتي المتابعة، فإنه يجدر بك أن تسأل نفسك السؤال التالي: " هل أنا أعير الإنتباه الكاف لمسألة الأشخاص؟"

يمتلك أي مفاوض نوعين من المصالح :

مصالح متعلقة بالموضوع وأخري متعلقة بالعلاقة بالمفاوض الآخر:

يسعي أي مفاوض إلى يتوصل إلى إتفاق يخدم مصالحه الموضوعية. فذلك هو الهدف الذي من أجله يفاوض الطرف. وأبعد من ذلك، فإن المفاوض أيضاً له مصلحة في علاقته مع الطرف الآخر. فتاجر التحف الأثرية – في المثال السابق الإشارة إليه – يريد أن يكسب الربح جراء بيع القطعة الأثرية وأيضاً يريد أن يجعل من المشتري زبون دائم له.

فأن المفاوض على الأقل يريد أن يحتفظ بعلاقة عملية جيدة مع الطرف الآخر حتي يتمكن من الوصول إلى إتفاق مقبول يراعي مصالح كل الأطراف إذا كان من الممكن الوصول إلى إتفاق اصلاً. ففي العادة فإن هناك العديد من العوامل التي يجب أخذها في الإعتبار؛ إذ أن أغلب المفاوضات تجري في سياق علاقات

مستمرة بين أطرافها مما يقتضي أن تنجز أي مفاوضات بين هذه الأطراف بطريقة مفيدة وليست مضرة بالعلاقات المستقبلية تفاوضية كانت أوغير تفاوضية. أن استمرارية العلاقات الأسرية والعلاقات بين الشركاء في الأعمال التجارية والعلاقات مع العملاء الدائمين والعلاقات بين زملاء المهنة, وموظفي الحكومة والدول الأجنبية، ففي الحقيقة، هي أكثر أهمية من نتيجة أي مفاوضات معينة تجري بينهم.

العلاقة تنزع إلى أن تكون متشابكة مع المسألة التفاوضية:

النتيجة الرئيسة "لمشكلة الاشخاص" في المفاوضات هي أن علاقات الأطراف عادة ما تنزع إلى أن تصبح متشابكة مع مناقشاتهم للموضوع. ففي كثير من الحالات خاصة عندما يتعلق الأمر بأخذ أوعطاء، فإننا غالباً ما نتعامل مع الشخص والمشكلة على أنهما شئ واحد.

ففي نطاق العلاقات الأسرية، فإذا صدرت عبارة مثل: " المطبخ عبارة عن مذبلة " أو" حسابنا في البنك تقريباً أصبح صفراً " ربما كان المقصود منها التحقق من المشكلة وراء ذلك، ولكن يكون من المحتمل أن تسمع بإعتبارها هجوم شخصي. فالغضب على ما ذكر ربما يقودك إلى التعبير عن غضبك تجاه الشخص الذي تسبب في ذكر تلك العبارة حسب تفكيرك. فـ "الأنا" عادة ما تنزع إلى أن تصبح ضمن الموقف الموضوعي.[1]

سبب آخر لتشابك المسائل النفسية بالمسائل الموضوعية في المواقف التفاوضية هو أن الأشخاص عادة ما يرسمون من التعليقات على الموضوع

---

[1] فصل مشكلة التفاوض عن الاشخاص الذين يتفاوضون بشأنها يهدف إلى تمكين الأشخاص من سماع بعضهما البعض عن طريق استعمال وسائل إتصال فعالة. فالوسيط هناك ليشكل وسيلة الإتصال الأولي وبالتالي أداة فصل الأشخاص عن المشكلة الأكثر فعالية، وهو يفعل ذلك عن طريق عدد من الوسائل والادوات التي سنتكلم عنها لاحقاً كالعكس الفكري والتلخيص وإعادة الصياغة.

استنتاجات غير موجودة، فيقومون لاحقاً بمعاملتها وكأنها حقائق عن نوايا الشخص ومواقفه تجاههم. فما لم يكن المفاوضون حريصون وواعون لما يقومون به، فإن عملية خلط المسائل الشخصية بالمسائل الموضوعية هي في الغالب مسألة يتحقق حدوثها بصورة آلية؛ ومن النادر أن يكون المفاوض مدركاً أن هناك فهم أو تفسير آخر يمكن أن يكون صحيحاً للموقف. وهكذا كان الأمر في مثال رئيس الاتحاد السابق الاشارة إليه، فإن جونز استنتج أن كامبل يضمر له السوء، في الوقت الذي كان فيه كامبل يضمر له كل خير وحسن تقدير وفعل ما فعله وهو يظن أنه يخدم مصلحة جونز بإعطائه تلك المسؤوليات.

تضع المساومة على المواقف العلاقة بين أطراف التفاوض وموضوع التفاوض في تنازع:

تشكيل عملية المفاوضات كصراع إرادات على مواقف يفاقم عملية التشابك والخلط بين الأشخاص والموضوع. أنا أري موقفك على أنه تقرير عن كيف تود أن تنتهي إليه عملية التفاوض. فمن وجهة نظري فإنها تُظهِر كم أنه كان غير آبه بما يمكن أن يحيق بعلاقتنا من ضرر. فإذا أنا اتخذت موقفاً متصلباً وكان من وجهة نظرك موقفاً غير معقول، فإنك تفترض أيضاً أنني أعتقد في ذلك الموقف كموقف متطرف؛ فإنه من السهل أن تخلص إلى أنني لا أقيم لعلاقتنا أي وزن ولا أهتم بها ولا أهتم بك.[1]

---

[1] تكون علاقة أطراف العملية التفاوضية ببعضهما البعض في كثير من الأحيان أهم من أي نتيجة يمكن أن تسفر عنها عملية التفاوض بينهما؛ لذا فإن لم يكن هناك وسيط مدرّب يمكنه تحقيق الفصل الجيد بين المشكلة والأشخاص الذين يتفاوضون، فسيؤدي خوف هؤلاء الأشخاص علي علاقاتهما إلى تحويل التفاوض من تفاوض علي الجدارة الموضوعية للمشكلة المتنازع عليها إلي مجرد مساومة علي مواقف وتكون المحصلة النهائية هي عدم التوصل إلي نتيجة مرضية تحسم الخلاف بين الأطراف وفي ذات الوقت قد تؤدي بهم إلى خسارة علاقاتهم او علي الأقل تضررها بصورة كبيرة.

المساومة على المواقف تتعامل مع مصالح المفاوض في الموضوع وفي العلاقة الجيدة مع الطرف الآخر بمقايضة أحدهما بالآخر. فإذا كان ما يهم شركتك على المدي الطويل هو علاقتها بمفوّض التأمين بالولاية – في المثال السابق – فمن ثم، يكون عليك أن تنسي مسألة تعديل نصوص المسؤولية المطلقة. أو بالمقابل، إذا كنت تهتم بتعديل نصوص المسؤولية المطلقة أكثرمن كونك محل تقدير واحترام مفوّض التأمين، فإذن لك أن تضحي بعلاقتك بالمفوّض في مقابل أن تظفر بالحصول على نتيجة جيدة فيما يتعلق بالموضوع."إذا لم تتفق معي في هذه النقطة، فإنك ستخسر كثيراً.

فهذه ستكون آخر مرة نلتقي فيها". وكذلك التنازل عن النقاط الموضوعية لا يعني أن المفاوض سيربح بذلك صداقة المفاوض الآخر؛ بل من الممكن أن لا يفيده ذلك التنازل إطلاقا أكثرمن إقناع الطرف الآخر بأنه من الممكن له أن يستغلك من هذا الباب.

افصل العلاقة عن موضوع التفاوض؛ فينبغي أن يكون التعامل مباشرة مع مسألة الأشخاص :

التعامل مع مسألة "موضوعية التفاوض" والحفاظ على علاقة عملية، ليس بالضرورة أن يكونا هدفين متعارضين إذا التزم الطرفان وكانا مهيئين نفسياً لمعاملة أي منهما فيما يتعلق بحدود جدارته منفصلاً عن الآخر. أي أن تأسيس العلاقة على تصورات مضبوطة وتواصل واضح وعواطف ملائمة وتطلعات مستقبلية هادفة. فالتعامل مع مسألة الأشخاص مباشرة يتم بصورة مثلي إذا لم يحاول المفاوض أن يعالجها بتقديم تنازلات موضوعية.

ينبغي استعمال ترتيبات نفسية للتعامل مع المسائل النفسية. فعندما تكون التصورات غير دقيقة، يمكنك أن تفكر في كيفية توضيح وتصحيح هذه التصورات في أذهان من لديهم مشكلة فيها. فإذا العواطف احتدت، فيمكن أن تجد طريقة

للأطراف في التنفيس عن عواطفهم بالتعبير المرشّد عنها أو بغيره. وعندما يساء الفهم لأي من الأطراف، فيمكنك أن تفكر في تحسين أدوات التّواصل والاتصال.

ولتجد طريقك وسط غابة "مسألة الأشخاص"، فأنه من المفيد أن تفكر في حيلة من ثلاث مجموعات من الأفكار هي: التصور، والعواطف، والإتصال. فالعديد من مسائل الأشخاص تقع في واحدة من هذه المجموعات الثلاث.

ففي التفاوض يكون من السهل أن تنسي أنه يجب عليك أن لا تتعامل مع مسألة الأشخاص الآخرين (شخصنة موضوع التفاوض بسبب تفكير الغير)، بل وأيضاً مع مسألة الأشخاص الخاصة بك (شخصنة موضوع التفاوض بسبب تفكيرك الخاص كمفاوض). فغضبك وإحباطك ربما يعيق الوصول إلى إتفاق في صالحك. وتصورك من المحتمل أن يكون فقط أحادي، إذا كنت لا تنصت أو تتواصل مع الطرف الآخر بصورة ملائمة. فالترتيبات (التكنيكات) التالية تنطبق بذات القدر على مسألة الأشخاص (شخصنة موضوع التفاوض) سواء كانت هذه الشخصنة قد حدثت بسبب يرجع إليك كمفاوض أو بسبب يرجع إلى الآخرين الذين يشاركونك في العملية التفاوضية.

التصور:

فهم تفكير الطرف الآخر، ببساطة، ليس بالأمر مفيد الذي يمكن أن يساعدك كمفاوض في معالجة المسألة التفاوضية. فتفكير الطرف الآخرغالباً ما يكون هو المشكلة. فسواء كنت تجري صفقة أو تسوّي نزاعاً، فالخلافات هي التي تعرّف بالاختلاف بين تفكيرك وتفكيرهم. فعندما يكون هناك شخصان يتشاجران، فإنهم عادة ما يتشاجران حول شئ – فكل منهما قد يدعي أن" ساعة ما" هي له – أو حول حدث ما– وذلك كأن يدعي كل منهما أن **"الآخر قد تسبب في حادث السير بخطأه"**. ذات الوضع قد يصح بالنسبة إلى الأمم والدول. دخلت المغرب والجزائر في حرب حول قطعة من الارض في الصحراء الغربية؛ اشتعلت الحرب بين الهند وباكستان حول تطوير أي منهما للقنبلة النووية. يفترض الناس ففي مثل هذه

الظروف أن ما يريدون معرفته عن النزاع وبصورة أفضل هو الشي أو الحدث المتنازع عليه. فتجدهم يدرسون الساعة أو يقيسون آثار الفرامل على الأرض في مسرح الحادث... فقد يدرسون الصحراء الغربية أو التاريخ المطول لتطوير الاسلحة النووية في الهند وباكستان .

أن النزاع لا يكمن في حقيقة الشئ المتنازع عليه، ولكن في أذهان الناس وخيالهم. فالحقيقة ببساطة تكمن في الغالب من الأحوال في المزيد من المناقشة لموضوع الخلاف – فهذا الزائد من النقاش قد يكون نقاشاً جيداً وقد لا يكون كذلك. فالخلاف في ذاته وُجِدَ لأنه قائم وموجود في تفكير المختلفين.

الخوف، وإن وجد بصورة مغلوطة أو مرضيّة، هو خوف حقيقي ويحتاج إلأن يتم التعامل معه. والآمال، وإن كانت غير واقعية فمن الممكن أن تتسبب في حرب.

والحقائق، حتي وإن أسست بصورة أكيدة قد لا يكون لها أي قيمة في معالجة المشكلة. فقد يتفق كلا الطرفين على أن أحدهما قد أضاع الساعة وأن الآخر وجدها ولكن مع ذلك ما يزال الخلاف بينهما محتدماً حول من ينبغي أن يأخذ الساعة.

وأنه ربما يصبح من المسلم به أن حادث السيارة قد كان بسبب إنفجار الإطار والذي استخدم لمسافة 32402 ميلاً، ولكن مع ذلك تجد الأطراف يتنازعون حول من يجب عليه أن يدفع التعويضات.

والتاريخ المفصّل وجغرافيا الصحراء الغربية، بغض النظر عما إذا كان قد درس وتم توثيقه بصورة دقيقة أملا، هو ليس الشئ الذّي يمكن بواسطته وضع نهاية لمثل هذا النوع من النزاعات الحدودية. كما أنهلا فائدة أيضا من دراسة مَنْ طوّر أي نوعٍ من الأجهزة النووية عندما تريد فض المنازعة بين الهند وباكستان.

فبقدر ما تكون أهمية البحث في الحقائق الموضوعية، ففي النهاية تبقي الحقائق هي الحقائق التي يراها الأطراف، وهي التي تشكّل وتمثل المشكلة في عملية التفاوض وهي التي تفتح الطريق للحل.[1]

ضع نفسك في مكانهم:

تعتمد رؤية العالم بالنسبة لك على الزاوية التي تنظر من خلالها. فالأشخاص يميلون دائماً إلى رؤية ما يريدون رؤيته. فمهما كان هناك كم هائل من المعلومات المفصلة، فعادة ما يميل الناس إلى إنتخاب والتركيز على الحقائق التي تؤكد تصوراتهم السابقة ويهملون أو يسيئون تفسير المعلومات التي تشكك في تصوراتهم. فأي طرف في عملية التفاوض قد يرى فقط جدارة قضيته ويرى فقط أخطاء الطرف الآخر.

فالقدرة على رؤية الوضع كما يراه الطرف الآخر، بقدر ما تكتنفه من صعوبة، هو واحد من أكثر المهارات أهمية والتي ينبغي أن يمتلكها المفاوض. فليس من الكافي أن تعلم أن الطرف الآخر يرى الأشياء بطريقة مختلفة. فإذا أردت أن تؤثر في الطرف الآخر، فأنك تحتاج إلى أن تفهم وبصورة تقمصيّة مدي قوة موقف أو رأي الطرف الآخر وأن تشعر بانقوة العاطفية لتمسكه بذلك الرأي أو الموقف. إنه ليس من الكافي أن تدرس تلك المواقف والآراء كدراستك لأي حشرة

---

[1] يضيع العديد من الوسطاء زمنهم و زمن الأطراف في السماح للأطراف بالاسراف في تحقيق الوقائع الماضية وتقديم أدلة الأثبات عليها، بل في بعض الأحيان الترافع بمذكرات أشبه ما تكون بمذكرات المحاكم, و يجرون جلستهم الأولي المشتركة بطريقة أشبه بالسماعات القضائية. مثل هذا المسلك لايسنده أي نموذج من نماذج الوساطة ولا تسنده أي نظرية من نظريات التفاوض. فالمسلك السليم في المرحلة الأولي من عمليات الوساطة، وهي المرحلة الخاصة باستكشاف الوقائع، يوجب علي الوسيط أن يسمح للاطراف بالحديث عن ما وقع في الماضي دون حاجة إلي إثباته و لكن بغرض أن يبين منه مدي ما له من تأثير علي الحاضر. فبيان الوقائع الماضية يفيد فقط في الكشف عن مصالح أطراف النزاع والتي هي مفتاح الحل بالنسبة للوسيط الناجح.

تحت الميكرسكوب؛ بل تحتاج إلى أن تعلم كيف تحس الحشرة وهي تُفحص تحت الميكرسكوب. فحتي تنجز هذه المهمة ينبغي أن تهيئ نفسك للتمسك بحكمك في الفترة التي تفحص فيها آراءالغير. فقد يعتقدون أن آراءهم هي الحق بصورة قوية بذات القدر وإلى نفس المدي الذي تعتقده أنت في آرائك. فربما أنت تري أن الكوب على الطاولة نصف ملئ بالماء البارد، وتري زوجتك ذات الكوب على أنه كوب نصف فارغ ومتسخ للدرجة التي تشكلت فيها حلقة بنية من الوسخ عليه.

فكّر في التصورات المتباينة لمستأجر ومالكة العين المؤجرة في الحوار التالي وهما يتفاوضان حول تجديد الأجرة :

تصورات مالكة العين المؤجرة	تصورات المستأجر
• الأجرة لم تزد لفترة طويلة من الزمن	• الأجرة أصلاً عالية جداً في قيمتها
• مع التكاليف المتصاعدة للمعيشة، فأنا أحتاج إلى دخل أكثرمن إيراد الأيجار	• مع تكاليف المعيشة العالية المتصاعدة، فأنا لا استطيع أجرة منزل أكثرمن ذلك
• هو قد سلّم هذه الشقة في حالة ممتازة للغاية	• هذه الشقة تحتاج إلى دهان (طلاء)
• أنا اعلم العديد من الأشخاص الذين يدفعون أجرة أكثر لشقق مماثلة	• أنا أعرف أن هناك من يستأجرون شقق بذات المواصفات ويدفعون أجرة أقل مما ادفع أنا
• الشباب صغار السن مثل هذا المستأجر يميلون إلى الازعاج ويسيئون إستخدام الشقق التي يسكنون فيها	• الأشخاص الشباب في عمري لا يمكنهم أن يتحملوا أجرة منزل عالية
• نحن أصحاب العقارات ينبغي أن نرفع الأجرة لكي نحسّن من مستوي	• الأجرة ينبغي أن تكون أقل لأن هذا الحي من الأحياء الفقيرة المهملة

الأحياء التي توجد فيها عقاراتنا • مشغّلات الصوت التي يشغلها في الشقة تثير عصبيتي	• أنا مستأجر مفضل بالنسبة لأي مالك عقار وذلك لأني لا أربي أي كلاب أو قطط
• هو لا يدفع الأجرة إلا طلبت منه	• أنا دائماً أدفع الأجرة متي ما طلبت مني ذلك
• أنا امرأة أحترم نفسي لذا فلا يمكن أبداً أن أتطفل على خصوصية مستأجر العقار الذي يخصني	• هي امرأة باردة ومتعالية، ولا أنكر على الإطلاق أنها سألتني عن أحوالي.

ففهمك لوجهة نظر الطرف الآخر لا تعني أنك تتفق معه أو مع وجهة نظره. صحيح أن فهمك الجيد لوجهة نظر الطرف الآخر وطريقة تفكيره سيقودك إلى مراجعة وجهة نظرك الخاصة حول جدارة الموقف الذي تتفاوض بشأنه. ولكن ذلك ليس ثمن فهمك لوجهة نظرهم , وإنما هو فائدة من فوائده. فذلك الفهم سيعينك على تضييق دائرة النزاع بينك وبينهم، وأيضاً يساعدك على تقديم مصلحتك الجديدة التي اتضحت لك من خلال فهمك لوجهة نظرهم كطرف آخر.

لاتستنتج قصد الطرف الآخر ونواياه من مخاوفك:

يميل الناس عادة إلى افتراض أن ما يخافون منه، مهما كان ، قد قصد فعله الطرف الآخر. فكّر في هذه القصة التي ننقلها لك من " نيويورك تايمز" : "إنهما تقابلا في الحانة حيث عرض عليها أن يقلّها إلى منزلها بعربته. قد أخذها ولكنّه سلك طرقاً غير مألوفة لها. قال لها إن هذه طرقاً مختصرة. قد أوصلها إلى المنزل بسرعة لدرجة أنها استطاعت أن تحضر أخبار الساعة العاشرة. " لماذا كانت نهاية القصة مدهشة جداً بالنسبة لك؟ ذلك لأنك قد خلقت افتراضات مؤسسة على مخاوفك مما سمعت.

يسهل جداً أن يقع المفاوض في فخ ممارسة عادة وضع التفسيرات السيئة لما يقول الطرف الآخر أو يفعل. فالتفسير المتشكك عادة ما ينبع بصورة طبيعية من تصورات موجودة في ذهن صانع التفسير(المفسِّر). وأبعد من ذلك، فقد يبدو أنه- أي التفسير المتشكك- الشئ الأسلم الذي يمكنك فعله، وهو يوضّح للناظرين كم هو سئ الطرف الآخر في الحقيقة.

فأعطاء مثل هذه التفسيرات السلبية يحمّلنا تكلفة باهظة هي رفض الأفكار الجديدة والتي قد تصب في اتجاه الوصول إلى الاتفاق وأيضاً يجعلنا نتجاهل أي تغييرات للمواقف التي سبق إعلانها.

لا تلومهم على مشكلتك:

تحمِّيل الطرف الآخر المسؤولية عن مشكلتك يعد من الأمور المغرية جداً في عمليات التفاوض. "شركتك لا يمكن الاعتماد عليها كليةً. ففي كل مرة تقوم فيها بصيانة مولّد الكهرباء الخاص بالمصنع، فأنك تؤدي الصيانة بطريقة غير نظيفة مما يؤدي إلى تعطّل المولّد مرة أخري." اللوم هو أسهل نمط سلوكي يمكن أن تقع فيه وتتقمصه، خاصة عندما تحس أن الطرف الآخر فعلا مسؤول. ولكن حتي وإن كان اللوم مبرراً، فإنه من الطبيعي أن يُنتج لوماً مضاداً من جانب الطرف الآخر. فإذا قمت بشن هجوم، فأن الطرف الآخر سيصبح دفاعياً وسيقاوم كل ما تقوله. كما أنه سيتوقف عن الانصات إليك، أو سيكف عن مهاجمتك ويبدأ في مهاجمة نفسه ولومها. تقييم اللوم، بصورة مؤكّدة، يوقع في فخ الخلط بين الموضوع والأشخاص[1].

---

[1] ولذلك يجب علي الوسيط أن كان هو الذي يدير عملية الوساطة أن يكون متيقظاً جداً ليجـري الفصل بين الأمور الشخصية وموضوع التفاوض ويقوم بعمليات العكس الفكري والتلخيص التي توصل للطرف الآخر ما قصد يقوله هذا الطرف من بين سطور عبارات اللوم التي عـادة مـا تختفي وراءها العديد من المصالح المتضررة فعلاً أو المهددة.

ينبغي، عندما تتحدث عن المشكلة الموضوعية للتفاوض، أن تفصل أعراضها ومظاهرها عن الأشخاص الذين تتحدث معهم بشأنها. " مولّد الكهرباء الذي تقوم أنت بصيانته قد تعطل ثانيةً. هذه هي المرة الثالثة في خلال هذا الشهر الأخير. المرة الاولي كانت خروجه عن النظام لمدة إسبوع كامل. هذا المصنع يحتاج دائماً إلى مولّد كهرباء عامل. أنا أريد نصيحتك حول كيف يمكننا أن نقلل من خطر تعطل المولد الكهربائي. هل تنصحنا بتغيير شركة الصيانة؟ أم بمقاضاة الشركة المصنِّعة له؟ أم ماذا تنصحنا بفعله؟

على الأطراف أن يناقشوا تصورات بعضهم البعض:

التعامل مع الاختلاف في التصورات يمكن أن يتم بعدة طرق، منها: أن تجري نقاشاً صريحاً لتلك التصورات مع الطرف الآخر. فكلما قمت بفعل ذلك صراحة، وبأمانة وبدون إلقاء اللوم المتبادل، فإن مثل هذا النقاش يمكن له أن يقدّم الفهم الذي تحتاج إليه كطرف في التفاوض ليؤخذ ما قيل من قِبلَك بصورة جادة والعكس بالعكس.

معاملة مخاوف الطرف الآخرعلى أنها غير مهمة ولا يتصور أنها يمكن أن تعترض سبيل الوصول إلى الاتفاق هي من الأمور العادية في المفاوضات. وبالمقابل، فإن الكلام بصورة مسموعة ومقنعة عن الأشياء التي ترغب أنت في قولها والتي يريد الطرف الآخر سماعها، يمكن أن يكون واحد من أفضل الاستثمارات التي تقوم بها كمفاوض.

فكّر في المفاوضات حول نقل التكنلوجيا والتي ثارت في مؤتمر الأمم المتحدة حول قانون البحار. فمنذ عام 1974 وحتي عام 1981 تجمّعت حوالي 150 دولة في نيويورك وجنيف لصياغة قواعد تحكم استعمال المحيطات فيما يتعلق بحقوق الصيد والتعدين في قاع البحار. ففي مرحلة من المراحل، عبّر ممثلوا الدول النامية عن إهتمامهم البالغ في تبادل التكنلوجيا؛ فدولهم تريد أن تصبح قادرة على

إمتلاك المعرفة والتجهيزات التكنولوجية المتطورة من الدول المتقدمة صناعياً وذلك فيما يتعلق بالتعدين البحري.

رأت الولايات المتحدة ودول متقدمة أخري ألّا صعوبة في إشباع تلك الرغبة للدول النامية – ولذلك رأوا أن مسألة نقل التكنولوجيا علاًنها مسألة غير مهمة. فمن ناحيتهم فهي مسألة غير ذات أهمية، ولكن بالنظر إليها من ناحية الدول النامية، فأن ذلك التقييم قد مثّل خطأ جسيماً قامت الولايات المتحدة ومن معها من الدول المتقدمة بإرتكابه حينما عاملوا هذا الموضوع على أنه غير مهم. فإذا خصصت الدول المتقدمة بما فيها الولايات المتحدة، زمناً للتفكير في كيفية خلق الترتيبات العملية لنقل التكنولوجيا، ربما كان بأمكانهم تقديم عرض أكثرمصداقية وأيضاً ربما كان من الممكن أن يكون أكثر جاذبية للدول النامية. أما بحذفهم لموضوع نقل التكنولوجيا بأعتباره أمراً قليل الأهمية وبالتالي ينبغي التعامل معه لاحقاً، تكون الدول الصناعية المتقدمة قد فوتت على نفسها فرصة قليلة التكلفة لأمداد الدول النامية بإنجازات مؤثرة وبالتالي تشجيعهم تشجيعاً حقيقياً من شأنه أن يحثهم على إنجاز الاتفاق الذي يتم التفاوض بشأنه.

ابحث عن فرصة للتصرف مع تصورات الطرف الآخر بطريقة متناقضة :

الطريق الأمثل لتغيير تصورات الطرف الآخر هو أن توصل لهم رسالة مختلفة عما كانوا يتوقعون حسب تصورهم الموضوع سلفاً. فزيارة الرئيس المصري السادات إلى القدس في نوفمبر 1977 قدّمت مثالاً رائعاً على تطبيق هذه الطريقة في تغيير التصورات المسبقة. فالاسرائيليون كانوا ينظرون إلى السادات ومصر كعدو لهم، أي أنهما الرجل والدولة التي شنت هجوماً مباغتاً عليهم قبل أربع سنوات من تلك الزيارة. فلتغيير ذلك التصور لدي الاسرائيليين، وحتي يتمكن السادات من إقناع إسرائيل بأنه هو أيضاً يريد السلام، طار إلى عاصمة أعدائه المتنازع عليها والتي لم يعترف بها أحد حتي الولايات المتحدة الصديق المقرّب إلى إسرائيل، فبدلاً من أن يتصرف كعدو، تصرف السادات كشريك. فبدون هذه

الحركة الدرامية من قِبل السادات، لأصبح من الصعب على أي شخص تخيّل إمكانية النجاح في توقيع إتفاق سلام بين مصر وإسرائيل.

أعطي الطرف الآخر دور في تشكيل المحصلة النهائية للتفاوض وذلك بالتأكد من أنهم قد إشتركوا في العملية التفاوضية:

سيكون من الصعب الحصول على موافقة الطرف الاخر على الاتفاق النهائي، اذا لم يعط دور في عملية التفاوض. فحقيقة أن الأمر بهذه البساطة. فإذا ذهبت إلى المفوّض الولائي للتأمين وأنت مهيأ للإشتباك معه بعد التحري المطوّل الذي قمت به حول موضوع نصوص المسؤولية المطلقة، فأنه لا يكون مفاجئاً أن يحس المفوّض بأنه مهدد من قِبلك ومن ثم سيقاوم ما توصلت إليه من خلاصات ونتائج. وإذا فشلت في أن تسأل العامل عما إذا كان يرغب في عمل مع بعض المسؤليات الإدارية الإضافية، فلا تُفاجأ إذا اكتشفت أنه مستاء من ذلك التكليف أو لديه إحساس بالإهانة. فإذا أردت أن يقبل الطرف الآخر أمر ممقوت بطبيعته أو كريه أو من الممكن عدم القبول به، فإن من الحاسم أن تعطيه دور في عملية صناعة أو خلق ذلك الأمر.

هذا للأسف ما ينزع الناس عادة إلى عدم فعله. فعندما يكون لديك أمر من الأمور الصعبة وتريد معالجته، فإنك غريزياً ستترك الجزء الأصعب منه إلى آخر العملية." دعنا نتأكد من أن كل ما يتعلق بمسألة نصوص المسؤولية المطلقة قد تمت معالجتها قبل أن نذهب لمناقشة مفوّض التأمين الولائي." فالمفوّض، مع ذلك، سيكون من المرجح أن يوافق على مراجعة النصوص التنظيمية إذا أحس بأن هناك دور له يمكن أن يلعبه في صياغة هذه النصوص. وبهذه الطريقة ستصبح مراجعة هذه النصوص التنظيمية عبارة عن خطوة إجرائية صغيرة في عملية صياغة طويلة نتج عنها النص الاصلي وليست مجرد محاولة لشخص يريد أن ينسف كل التنظيم بما فيه نصوص المسؤولية المطلقة .

حاول المواطنون البيض المعتدلين في جنوب أفريقيا، في مرحلة من المراحل، إلغاء القوانين العنصرية المجازة. ولكن كيف؟ وذلك بالالتقاء بلجان كل البيض البرلمانية لمناقشة المقترح. ولكن على الرغم من أن المقترح مما ينبغي أن يحمد كعمل جدير بالتقدير، إلا أن هذه المقترحات قد تكون غير كافية، ليس بالضرورة بسبب موضوعها، ولكن لأن ما يتمخض عنها سيكون نتاج لعملية لم يشارك فيها أي من المواطنين السود. فالمواطنين السود قد يسمعون،" أننا نحن البيض العنصر المميز سنقوم بالبحث في كيفية معالجة مشكلة الغاء قوانين التمييز العنصري." فربما تكون هي "عبء الرجل الابيض" مرة أخري، هي المشكلة التي يجب أن نبدأ بمعالجتها.

فحتي وأن كانت شروط الاتفاق يبدو أنها في مصلحة الطرف الآخر، إلّا أن الطرف الآخر ربما يرفضها ببساطة للشك الذي يتولد من جراء إقصائه من عملية الصياغة. الاتفاق يصبح أكثرسهولة إذا أحس كلا الطرفين بملكيته لفكرة الاتفاق. فعملية التفاوض بالكامل تصبح أقوى؛ لأن أي طرف قد وضع بصماته شيئاً فشيئاً على الحل النهائي. فأي إنتقاد يوجّه إلى شروط الاتفاق والتغيير الذي ينتج عن ذلك، وأي تنازل هو عبارة عن علامة شخصية تركها المفاوض على المقترح. فالمقترح الذي يتطوّر هو الذي يتضمّن مقترحات كافية أن تجعل كل من الطرفين يحس أنها ملك له.

لتشعر الطرف الآخر بأن له دور، فأشركه من وقت مبكر في العملية. اسأله بأن يسدي لك النصائح. اعط أفكاره وزن أكثر كلما أمكن إذ أن ذلك من شأنه أن يجعله يساهم في الدفاع عن هذه الأفكار أمام الغير. وقد يكون من الصعب عليك أن تقاوم الإغراء في مسألة إعطاء نفسك مصداقية وسمعة حسنة، ولكن التحمل والصبر سيعوضك بصورة أو في وأجمل. فبإستثناء الجدارة الموضوعية لعملية التفاوض، فإن الإحساس بالمشاركة في عملية التفاوض ربما كان هو العامل

الوحيد والأكثر أهمية في تحديد ما إذا كان على المفاوض أن يقبل المقترح الذي أسفرت عنه العملية أملا؛ بإعتباره منتج لعملية التفاوض.

حفظ ماء الوجه: اجعل مقترحك منسجماً مع ما يؤمن به الطرف الآخر من قيم:

في اللغة الإنجليزية "حفظ ماء الوجه" يحمل طعم ونكهة إزدرائية لأنه يقرب من معني الحفاظ على المصداقية.

فالناس يقولون: "نحن نفعل ذلك فقط لنمكّنهم من حفظ ماء وجههم؛ أي من الحفاظ علي مصداقيتهم."

فذلك ضمناً يعني أن إدعاءً بسيطاً قد تم خلقه ليسمح لشخص ما أن يسير قدماً دون الإحساس بشعور سيء. فالنبرة التي تقال بها العبارة، عبارة حفظ ماء الوجه، تنم عن السخرية.

فهذا سوء فهم جسيم لدور وأهمية حفظ ماء الوجه. فحفظ ماء الوجه يعكس حاجة الشخص إلى توفيق الموقف الذي يتخذه في عملية التفاوض أو لاتفاقية مع مبادئه وكلماته وتعهداته السابقة.

فالعملية القضائية تهتم بذات الموضوع. فعندما يكتب القاضي رأي في حكم من أحكامه، فهو يحفظ ماء وجهه , ليس فقط لنفسه وللنظام القضائي، ولكن للأطراف. فبدلاً من يقول فقط لأحد الأطراف، "أنت تكسب"، ويقول للطرف الآخر "أن تتخسر" هو يشرح كيف أن قراره كان منسجماً مع القواعد العامة والقانون والسوابق القضائية. هو أراد أن يظهر ليس كمتحكم، ولكن كقاضي يسلك السلوك المطلوب قانونياً وأخلاقياً. فالمفاوض لا يختلف عن ذلك ابداً.

يكافح الناس عادة، في المفاوضات، لمقاومة الظروف الصعبة ليس بسبب أن المقترح المطروح على الطاولة كان غير مقبول أصلاً، ولكن ببساطة بسبب أنهم يريدون تجنب الأحساس أو الظهور بمظهر المستسلم للطرف الآخر.

فإذا كان من الممكن إعادة صياغة موضوع التفاوض بطريقة مختلفة أو تصويره "كمفهوم" بطريقة مغايرة حتي يبدو كمحصلة نهائية عادلة، فهم في هذه الحالة سيقبلون به.

فالشروط التي كان يجري التفاوض بشأنها بين عمدة المدينة والجالية الإسبانية حول الوظائف البلدية، كانت غير مقبوله للعمدة – فالعمدة بعد سحب تلك الاتفاقية من قِبل الجالية الإسبانية قام بإعلان ذات تلك الشروط بإعتبار أنها قراره الخاص، بل وبني حملته ووعوده الإنتخابية عليها.

حفظ ماء الوجه يشمل توفيق الاتفاق مع المبادئ ومع الصورة الذاتية للمفاوضين. وعموماً أن أهميته لا ينبغي أن يقلل من قيمتها.

العواطف:

تكون الأحاسيس أهم من الكلام في المفاوضات وتحديداً في النزاعات المستحكمة. فالأطراف قد يكونون على استعداداً للعراك مع بعضهم البعض أكثرمن التعاون وصولاً إلى حل المشكلة المشتركة بينهما. فالناس عادة ما يأتون إلى طاولة المفاوضات وهم يدركون أن المخاطرة عالية وأن المشاعر مهددة.

فالعواطف في جانب أحد الأطراف ستولّد عواطف في جانب الطرف الآخر. والخوف قد يولّد الغضب والغضب يولّد الخوف. فالعواطف بسرعة تقود المفاوضات إلى طريق مسدود أن لم يكن إلى النهاية.[1]

[1] لذلك فإن الوسيط المتيقظ عادة ما يتدخل عندما تحتد العواطف ليسمح إما بالسماح بالتعبير عن هذه العواطف كنوع من التنفيس عن حالة الإحتقان أو ليقوم بإجراء عملية العكس الفكري ليمكن الطرف الآخر من سماع الرسالة التي قصد الطرف الغاضب إيصالها ومن ثم يقوم بتحييد آثار الغضب أو العواطف المتهيجة من أن تؤدي إلى مجرد صراع شخصي بين الأشخاص وهجران للجدارة الموضوعية للمسألة التي يجري التفاوض بشأنها.

في البداية يجب أن تتحقق وتفهم عواطفك وعواطفهم:

أنظر إلى نفسك أثناء المفاوضات. هل تشعر بالعصبية؟ هل أنت غاضب من الطرف الآخر؟ إستمع إلى الطرف الآخر وحاول أن تستشعر كيف تكون عواطفه.

ربما يكون من المفيد بالنسبة لك أن تدون ما تحس به – من المحتمل أن يكون ما دونت هو أنك خائف أو قلق أو غاضب – ثم عليك أن تدوّن ماذا تريد أن يكون شعورك – من المحتمل أن يكون – واثق من نفسك أو هادىء. ثم أفعل الأمر نفسه مع الطرف الآخر.

يكون من السهل – في التعامل مع مفاوضيين يمثلون مؤسساتهم –أن تعاملهم كمجرد ناطق باسم المؤسسة مجرد عن المشاعر التي يمكن أن تكون لدي شخص يمثل نفسه، وبالتالي لا يتصور أن تكون لهم ذات عواطف الشخص الذي يمثل نفسه. ولكن ينبغي أن تتذكر دائماً أن الطرف الآخر هو بشر مثلك له ما لك من أحاسيس ومشاعر ومخاوف وآمال وأحلام. فوظائفهم ربما تكون على المحك إن فشلوا في هذه المهمة.

فقد تكون هناك مسائل فيها يكونون أكثر حساسية من غيرها ومسائل أخري يكونون فيها أكثر فخراً بأنفسهم. فمسألة العواطف ليست مقصورة فقط على المفاوضيين، ولكن الناخبون أيضاً لهم عواطف. فالناخب قد يكون لديه رؤية تبسيطية جداً وعدائية للوضع.

اسأل نفسك ماذا تقدّم لك هذه العواطف. لماذا أنت غاضب؟ ولماذا هم غاضبون؟ هل ما هم فيه الآن هو تعبير عن ظلم حاق بهم في الماضي، وهل ما هم فيه الآن هو بحث عن الثأر؟ هل العواطف آخذة في التنقل من موضوع إلى آخر؟ هل المشاكل العائلية في المنزل قد اختلطت وأثّرت على جو العمل؟

في المفاوضات في الشرق الأوسط، كل من الإسرائيليين والفلسطينيين يشعرون بالتهديد الواقع على وجودهم كشعب فلذلك قد طوّروا عواطف قوية وهي

الآن قد تغلغلت حتي في أكثرالمسائل التي تعتبر من الثوابت العملية مثل مسائل تقسيم المياه في الضفة الغربية , فلذلك فقد أصبح من المستحيل مناقشتها ومن ثم حلها. والسبب في ذلك أن الصورة الكلية التي يرسمها كلا الشعبين هي الشعور أن بقاءه في خطر ومن ثم فهم يرون كل الأمور الأخرى على أنها متعلقة بالبقاء أو مؤثرة فيه.

اجعل العواطف أمراً ظاهراً واعترف بها كمسألة من المشروع التعبير عنها:

تحدث مع الأشخاص في الطرف الآخر حول عواطفهم. وتحدث عن عواطفك أيضاً. لا ضرر يمكن أن يحيق بأي طرف في المفاوضات جراء التعبير عن العواطف، فيمكن أن تقول مثلاً: " هل تعلم، أن الأشخاص في فريقنا يشعرون بأن معاملتهم قد أسيئت ولذلك فهم في غاية الإستياء. لذا فهناك تخوف من أن الاتفاق ربما لا يلتزم به أحد، إذا قد تم التوصل إلى إتفاق أصلاً. فللأسف هذه هي مخاوفنا بغض النظر عن كونها معقولة أو غير معقولة. فأنا شخصياً أعتقد أننا قد نكون مخطئون في تخوفنا هذا، ولكن هذا هو الشعور الذي يتملك الجميع. هل الأشخاص في فريقك يشعرون بذات الشعور؟ ولماذا؟ "فكونك جعلت ما تشعر به أو ما يشعرون به محل للنقاش الصريح، لا يعد ذلك فقط إقراراً منك بجدية المشكلة، ولكن سيجعل عملية المفاوضات خالية من ردود الافعال وخلّاقة وأيجابية فيما يتعلق بمعالجة المشكلة التفاوضية.

"فعندما يتحرر الأشخاص من عبء العواطف المكبوته، سيكون الاحتمال الأغلب أنهم سيعملون على حل المشكلة التي يتم بشأنها التفاوض بصورة أكثر أيجابية.

أسمح للطرف الآخر بأن ينفس عن غضبه وإستيائه :

واحدة من الطرق المؤثرة التي يمكن استخدمها في التعامل مع غضب الأشخاص وإحباطهم وعواطفهم السالبة الآخرى هي: أن تساعدهم في التنفيس عن هذه المشاعر. فالأشخاص يحصلون على تنفيس نفسي من خلال عملية بسيطة هي

إعادة تقييم المظلمة ولو بإعادة الحديث عنها. فإذا عدت المنزل وأردت أن تحدّث زوجك عن كل شئ لم يسير على ما يرام معك في العمل، ستكون أكثر إحباطاً إذا قال/ قالت لك زوجك: " لا تتعب نفسك بحكاية ما حدث؛ فأنا متأكدة أن يومك كان صعباً جداً. دعنا نري ماذا لديك غير ذلك".

يحدث كثيراً ذات الشئ في المفاوضات من قِبَل المفاوضيين بعضهم تجاه البعض الآخر. فتمكين الطرف الآخر من التنفيس عن عواطفه السالبة سيسهّل عليه التحدث بصورة متعقلة وحكيمة. وأكثر من ذلك، لو أن مفاوض ما تحدث بشكل غاضب وبذلك أوضح لناخبيه أنه لم يكن مرناً، ربما يكون ذلك سبباً في إطلاق يده في عملية التفاوض[1].

ومن ثم يمكنه أنيعتمد على سمعة "الشدة " ليحمي نفسه من النقد لاحقاً إذا دخل في إتفاق مع الطرف الآخر ولم يكن ذلك مرضٍ مائة بالمائة لناخبيه.

---

[1]في كثير من الأحيان تفشل المفاوضات أو ربما تصل إلى طريق مسدود بسبب ان المفاوض ليس لديه التفويض الواضح الكافي لماقشة أمر ما أو انه، بسبب القوانين، لا يمكنه طرح أمور معينة. فإذا كان المفاوض له من الحرية مايكفيه لطرح ما لديه من خيارات ومناقشة ما يطرح من قبل الآخرين من خيارات، ستكون الاتفاقية الحكيمة هي الاحتمال الراجح. لذا فإطلاق يد المفاوض هي امر مهم علي الرغم من خطورته. فخطورته تتمثل في أن المفاوض ليس، دائماً، في وضع يؤهله من تقدير مصلحة المؤسسة التي يمثلها بصورة دقيقة، ومن ثم قد ينتج من إطلاق اليد الاضرار بمصلحة المؤسسة. ولكن معالجة ذلك تتم عادة عن طريق اتباع تكنيك التخطيط المسبق لعملية التفاوض التي تعرف بمرحلة التحضير، إذ في تلك المرحلة المبكرة يستطيع المفاوض أن يحتفظ لنفسه بخيارات وبدائل عديدة ولو من خلال جلسات العصف الذهني التي يجريها مع المسؤولين من فريقه، والذين يتوقع أن يحصل منهم علي كل المعلومات التي تمكنه ليس من معرفة الـ BATNAالخاص به فقط، ولكن ايضاً ستمكنه من تحديد الـ MLATNA (أي البديل الأكثر احتمالاً للاتفاقية التي يجري التفاوض بشأنها) و الـ WATNA (أي البديل الأسوأ للاتفاقية التي يجري التفاوض بشأنها)، فكل ذلك سيمكنه من التزود بعدد هائل من الأدوات التي تمكنه التعامل مع أكثر المواقف صعوبة والتي غالباً ما تنشأ عن النقص في التفويض او المعلومات وأيضاً تجنب المفاوض المفاجآت التفاوضية.

لذا فبدلاً من أن تقاطع الحديث الجدلي أو الإنسحاب من الإشتراك في المناقشة مع الطرف الآخر، فأنه قد يكون من المفيد بالنسبة لك أن تسيطر على نفسك، وأن تبقي على الطاولة وأن تترك الطرف الآخر يصب عليك جام غضبه. فعندما يكون الناخبون ينصتون، فمثل هذه المناسبات قد تفرخ شيئاً مما يشعرون به من إحباط مثلما يحدث بالضبط مع المفاوضيين. فربما تكون هذه هي الإستراتيجية الأفضل التي يمكنك تبنيها عندما يكون الطرف الآخر يمارس في حقه في التنفيس عن نفسه بالتعبير عن ما يجيش بداخله من شعور بالاحباط أو الظلم.

لا يكون مطلوباً منك أكثر من أن تنصت خاشعاً من غير أن تقوم بعمل أي رد فعل أو استجابة لما يشنه الطرف الآخر عليك من هجوم عليك، ومن حين لآخر اطلب من المتحدث (الذي ينفس عن غضبه) أن يواصل حديثه إلى أن يصل إلى آخر كلمة يريد قولها. فبهذه الطريقة أنت تقوم بتقديم القليل من الدعم لموضوع التفاوض الملتهب، وتشجع المتحدث ليتحدث عن نفسه بما لا يترك أي بقية في نفسه لتؤثر سلباً في ذلك الموضوع الملتهب وتحوله إلى دُمّل متقيح نتن الرائحة.

لا تتفاعل مع الهياج العاطفي:

إطلاق العنان للعواطف يمكن أن يكون خطيراً إذا أدى إلى تفاعل واستجابات عاطفية من قِبَل الطرف الآخر. فإذا لم يُسيطر على التعبير عن العواطف، فيمكن أن ينتج عنه تشاجراً عنيفاً جداً.

فواحد من التكنيكات أو الترتيبات غير العادية والمؤثرة لإحتواء أثر العواطف قد استعمل في الخمسينات من قِبَل لجنة العلاقات الإنسانية ومجموعة إدارة العمل التي شُكلت في مصنع للحديد والصلب لمعالجة النزاعات الطارئة قبل أن تصبح مشاكل خطيرة. تبني أعضاء اللجنة قاعدة فحواها أن: "شخص واحد يمكنه أن يغضب في كل مرة "هذا الإجراء جعل من المباح بالنسبة للعمال أن يغضبوا على أساس هذه القاعدة ومن ثم أصبح ممنوعاً الغضب الجماعي وأيضاً من المباح منع

الاستجابة العنيفة للغاضب من العمال بصورة يمكن وصفها بأنها استجابة عاصفة وعنيفة. فأصبح توزيع أدوار الغضب يتم كالآتي: "لا مشكلة. أتركه يغضب أنه دوره في الغضب". فهذه القاعدة لها مزايا فوق ما ذكر وهي مساعدة الأشخاص على السيطرة على عواطفهم. خرق القاعدة، يعني أنك فقدت قدرتك على السيطرة على نفسك، مما يعني أنك فقدت ماء وجهك و فقدت مصداقيتك.[1]

استعمل الإشارات الرمزية:

إنهاء أي مشاجرة غرامية، بلغة الحب، يمكن أن يتم بمجرد إهداء زهرة حمراء ندية طازجة. فالأفعال التي من الممكن أن تنتج عواطف بناءة وتؤثر في أحد الأطراف أيجابياً، في العادة قد لا تكلف من يقوم بها أي شئ يذكر. فتسجيل التعاطف أو الإعتذار أو زيارة المقابر أو تقديم هدية بسيطة للحفيد أو المصافحة أو المعانقة أو الخروج لأخذ وجبة مع بعض كل ذلك غير مكلف ولكنه يمثل فرصاً ثمينةً جداً لتحسين وضع العواطف العدائية مجاناً.

يمنع الاعتذار في العديد من المناسبات إنفجار العواطف ويحيّد تأثيرها السئ، حتي عندما لا يصدر إقراراً من المعتذر بالمسؤولية الشخصية عن الفعل أو إقراراً بقصد الأيذاء. فالإعتذار قد يكون واحداً من الإستثمارات الأقل تكلفةً والأكثر ربحاً والتي يمكنك أن تدخل فيها في العمليات التفاوضية.

التواصل:

من غير تواصل لا تكون هناك مفاوضات. فالمفاوضات هي عملية التواصل إرسالاً واستقبالاً بغرض التوصل إلى قرار مشترك. فالتواصل لم يكن أبداً أمراً سهلاً، حتي بين الأشخاص الذين توجد بينهم العديد من الخلفيات القيميّة والخبرات الحياتية المشتركة. فالزوجين الذان عاشا مع بعضهما البعض لمدة ثلاثين سنة، ما

---

[1] استخدام القواعد هو الميزة التي تجعل عمليات التفاوض المنظم هو عمليات مضبوطة ودائماً تحت السيطرة الأمر الذي يجعلها محسوبة النتائج مسبقاً .

يزالون يسيئون فهم بعضهم البعض في كل يوم. وليس من المفاجئ أن تجد تواصل غير جيد بين أشخاص لا يعرفون بعضهم البعض بصورة جيدة أو أشخاص يحسّون بنوع من العدائية والتشكك تجاه بعضهم والبعض الآخر. فمهما كان الكلام الذي قلته أو تفوهت به، فينبغي أن نتوقع أن الطرف الآخر غالباً ما يسمع شيئاً مختلفاً عنه.

هناك ثلاث مشكلات كبري فيما يتعلق بالتواصل. الأولي، أن المتفاوضين قد يكونون لا يتحدثون إلى بعضهم البعض، أو على الأقل، لا يتحدثون بالطريقة التي يمكن أن تفهم من قِبَل الطرف الآخر. فكثيراً ما نجد طرفاً من أطراف العملية التفاوضية قد توقف عن التواصل مع الطرف الآخر ولم يعد يحاول مجدداً الإتصال به. أو بدلاً من محاولة التواصل مع الطرف الآخر، نجد أن طرفاً من أطراف العملية التفاوضية يتحدث حول موضوع ما، لا ليتواصل مع الطرف الآخر، ولكن لمجرد أنه يريد أن يعطي إنطباعاً حسناً لطرف ثالث خارج عن دائرة التفاوض أو للناخبين المؤيدين له.

فبدلاً من التواصل المتبادل مع الشريك المفاوض وصولاً إلى محصلة نهائية ممكن الاتفاق حولها، نجد أن الأطراف يسعون إلى أيقاع بعضهم البعض في الأخطاء. فبدلاً من محاولة إقناع الشريك الآخر بالقيام بخطوات بناءة، نجدهم يحاولون إقناع المشاهدين لمناصرتهم والوقوف إلى جانبهم. فالتواصل الفعّال بين أطراف التفاوض هو كل شئ ولكنه يكون مستحيلاً إذا كان أي طرف يتفاوض للاستعراض وليس للوصول إلى حل.

وحتي إن كنت تتحدث بصورة مباشرة وبوضوح إلى الطرف الآخر، فالطرف الآخر قد لا يسمعك. فهذه هي المشكلة الثانية من مشكلات التواصل. لاحظ كم مرة لا يبدو أن الناس منتبهون بصورة كافية لما تقوله لهم. وربما، بذات القدر، أنت أيضاً تبدو في كثير من الأحيان غير قادر على تكرار ما قاله لك الآخرون للتو. ففي المفاوضات قد تكون مشغولاً جداً ومنهمك في التفكير في ماذا

ستقول عندما يأتي دورك في الكلام، أو كيف سترد على النقطة الأخيرة التي أثارها الطرف الآخر، أو ستنظّم دفاعك التالي ضد ما يثار من حجج، فمن ثم سيشغلك كل ذلك عن الإستماع بصورة أكثر إنتباهاً إلى ما يقوله الطرف الآخر الآن. أو قد تكون أنت مصغٍ إلى الناخبين بصورة أكثر إنتباها من إصغائك إلى الطرف الآخر. فالناخبون فوق كل ذلك، هم من ينبغي أن يحسب لهم حساب في عملية التفاوض. كيف لا وهم الجهة التي تحاول أنت كمفاوض إرضاؤهم. فليس من المفاجئ أن يجدوا منك كل هذا الإهتمام. ولكن إذا لم تكن تستمع إلى ما يقول الطرف الثاني، فذلك يعني أنك فقدت التواصل مع الطرف الآخر.[1]

فالمشكلة الثالثة للتواصل هي سوء الفهم. فما يقوله أحد الأطراف قد يُساء تفسيره من قبل الطرف الآخر. فذلك يحدث حتى في الحالة التي يكون فيها المفاوضون جميعاً يتفاوضون في ذات الغرفة؛ وذلك لأن التواصل بين شخص وآخر أشبه ما يكون بإرسال إشارات دخانية في يوم عاصف. فعندما يكون الأطراف يتحدثون لغات مختلفة فأن الفرصة لإساءة تفسير ما يقوله الأطراف لبعضهم البعض ستكون مركبة.

فمثلاً، أن كلمة " compromise" والتي تعني في اللغة الإنجليزية: الحل الوسط الذي يمكن أن يتعايش معه كل الأطراف. فالظاهر أن تلك الكلمة في اللغة الفارسية معناها ليس بالإيجابية التي يتسم بها في اللغة الإنجليزية، بل لها فقط معني سلبيا واحداً هو: التنازل أو التضحية بالمعايير الأخلاقية. شبيهاً بذلك،

---

[1] لذلك فإن مما يشدد عليه نموذج ليدر فيما يتعلق بالخطاب الإفتتاحي للوسيط هو أن يبين التسلسل الإجرائي لعملية الوساطة ومن ضمن ذلك عليه أن يوضح للأطراف أنه في البداية سيسمح للأطراف بالإدلاء بأقوالهم بالتعاقب؛ فعندما يكون أحدهما يقوم بذلك فيطلب من الآخر أن يصغي مع الوسيط لهذه الأقوال بغية فهمها ومن ثم فهم المشكلة التي يجري التفاوض بشأنها من وجهة نظر الطرف المتكلم .

فكلمة"mediator" التي تعني في اللغة الإنجليزية وسيط فاض للمنازعات، أما في اللغة الفارسية فتعني الشخص المتطفل، أي الشخص الذي يتدخل فيما لا يعنيه.

ففي بداية الثمانينات من القرن الماضي طار الأمين العام للأمم المتحدة "والدهايم" إلى إيران باحثاً عن إطلاق سراح الرهائن الأمريكية. فشلت جهوده بصورة أكيدة عندما قام الراديو والتلفزيون الإيراني الوطني بإذاعة تصريحات الأمين العام للأمم المتحدة باللغة الفارسية فور وصوله إلى طهران حيث قال: " أنا جئت كـــ " متطفل " لأعمل على إنجاح عملية " التنازل والتضحية بالقيم الاخلاقية".

ففي خلال ساعة من الزمان من بث هذا التصريح كان الإيرانيون الغاضبون يقصفون سيارة الأمين العام للأمم المتحدة بالحجارة، ببساطة، لأنهم لم يفهموا ما قصد قوله علي أنه: "جاء كوسيط ليعمل على الوصول إلى حل لأزمة الرهائن، حلاً يمكن أن يتعايش معه كل من إيران والولايات المتحدة الأمريكية."

ماذا يمكن أن نفعل حلاً لهذه المشكلات الثلاث للتواصل؟

أنصت واستمع بصورة متيقظة وإعترف بما قاله الطرف الآخر بأنه قيل من قِبَله:

فالحاجة إلى الإستماع أمر ظاهر، على الرغم من أن الاستماع من الأمور الصعبة جداً ومن ثم يكون من المرهق أداؤها بصورة جيدة، خاصة تحت تأثير ضغط المفاوضات المستمرة. فعن طريق الاستماع يمكّنك من أن تفهم تصورات الطرف الآخر وأحساسيسه وعواطفه، وسماع ما يحاول أن يقوله.

فالاستماع المتيقظ يحسّن ليس فقط كمية ما تسمع ولكن أيضاً ما قاله الطرف الآخر. فإذا أعرت الطرف الآخر الإنتباه اللازم وقاطعته من حين لآخر لتقول : "هل أنا حقيقة قد استوعبت ما قصدت قوله في أنك تحاول أن تقول أنك ....؟ " فالطرف الآخر سيتحقق من أنك لا تستمتع إليه بصورة نمطية وتقتل الزمن

بتظاهرك بالسماع ولكنك تمارس السماع المتيقظ لما يقول، بالتالي سيتحقق له الرضاء بأن حاجته في أن يُسمع ويُفهم ما قصد قوله قد أُشبعت.[1] فالتكنيك أو الترتيب المعياري للسماع الجيد هو أن تنتبه بصورة جيدة لما يقال، وأن تسأل الطرف الآخر أن يكون واضحاً فيما يريد أن يقول سواء من حيث النطق أو من حيث المعني. وأن تطلب تكرار أي فكرة إذا كان هناك أي غموض أو جهالة وعدم تحديد. اجعل واجبك أو مهمتك الأساسية أثناء ممارستك للاستماع إلى الطرف الآخر هي أن تحاول فهم الطرف الآخر كما يرى هو نفسه لا كما تراه أنت، وألّا تحاول أن تجهّز رد أو دفاع لما تقوم الآن بسماعه من نقاش أو كلام أياً كان فحواه. إستوعب تصوراتهم، وحاجاتهم، والقيود والحدود التي تحد من حركتهم أو تؤطّر أفكارهم ورؤاهم.

الكثير من الناس يرى في عدم إعطاء قضية الطرف الآخر كثير من الإهتمام أسلوب أو تكتيك جيد للتفاوض، وأيضاً عدم الإقرار بأي شرعية لآرائهم ووجهات نظرهم. و كن المفاوض الجيد هو الذي يقوم بعمل العكس تماماً.

فما لم تعترف بما يقوله الطرف الآخر من حيث أنه قيل وتُظهر أنك إستوعبته جيداً، فربما يعتقدون أنك لم تسمعهم. فعندما تحاول أنت أن تشرح وجهة نظر مغايرة، فإنهم سيفترضون أنك لم تفهم ما يقصدون إيصاله إليك بعد.

فسيقولون في أنفسهم: " أنا قلت له وجهة نظري، ولكن الآن هو يقول شيئاً مختلفاً، لذا فلابد أنه لم يفهم ما سبق أن قلته ." لذلك فإن المفاوض بدلاً من الإستماع إلى وجهة نظرك، سيبدأ في التفكير في كيفية صياغة النقاش المقنع بطريقة يمكن أن تُفهمك قضيته هذه المرة. إذن يجدر بك أن توضح للطرف الآخر

---

[1] هذا ما يسمي بمهارة التلخيص في عمليات الوساطة. وهي مهارة مؤثرة جداً ليس فقط في إشباع العاطفية للطرف الآخر ولكن مهمة أيضاً في اختصار الزمن وتسريع الوصول إلى الحل وذلك بمنع الخصم من التكرار إعادة أقواله مرة بعد مرة بقصد ايصال ما يقصد إيصاله.

أنك فهمت ما قصد إيصاله لك. " أرجو أن تسمح لي بأن أتأكد من مدي متابعتي وفهمي لما تقول: من وجهة نظرك فإنك تقول: أن الوضع يبدو كالآتي..."

فعندما تكرر ما قاله لك الطرف الآخر لإقناعه بأنك استوعبت ما قصد إيصاله لك، يجدر بك أن تعيد صياغة ما قال بصورة أيجابية ومن وجهة نظره هو كطرف آخر، وأن تجعل نقاط القوة في قضيته واضحة[1].

فربما تكون إعادة صياغتك كالآتي: " أن لديك قضية قوية. دعنا نري ما إذا كان بوسعي أن أشرحها أملاً. هنا هي الطريقة التي ضربتني...." فالفهم ليس هو الإقرار. فالشخص يمكنه في ذات الوقت أن يفهم جيداً ويختلف جملة وتفصيلاً مع ما يقوله الطرف الآخر.

ولكن ما لم تقنع الطرف الآخر بأنك فهمت ما يريد قوله بالطريقة التي يراها هو، فربما تكون غير قادر على شرح وجهة نظرك له. فبمجرد أن تضع لهم قضيتهم كما يرونها هم، أرجع لهم بالمشاكل التي وجدتها فيما طرحوه. فإذا استطعت أن تضع قضيتهم بصورة أفضل مما وضعوه هم، ومن ثم قمت بتفنيدها لهم، فهذا سيوسّع فرصك في تأسيس حوار بناء فيما يتعلق بجدارة المسألة الموضوعية المتفاوض بشأنها وسيضيق من فرص نشوء أي إعتقاد لديهم بأنك قد أسأت فهم ما طرحوه.

تحدث بحيث أن ما تقول يكون مفهوماً للطرف الآخر:

تحدث إلى الطرف الآخر. فمن السهل أن ينسي المفاوض في كثير من الأحيان أن المفاوضات ليست مناظرة. وأيضاً هي ليست محاكمة. فأنت لا تحاول

---

[1] هذا ما يعرف بالعكس الفكري في عمليات الوساطة والذي سبق وأن تكلمنا عنه بإعتباره أحد المهارات التي يلزم علي الوسيط التسلح بها حتي يستطيع قيادة عملية وساطة ناجحة تؤدي إلى فض المنازعة علي نحو يشبع حاجات ومصالح جميع الأطراف ودون أن يضطرهم إلي تقـديم أي نوع من التنازلات.

أن تقنع شخص ثالث من الغير. فالشخص الذي تسعي إلى إقناعه هو من يجلس معك على نفس الطاولة، أي هو الطرف الثاني. فإذا كان هناك وجه للمقارنة بين التفاوض والاجراءات القانونية، فالوضع شبيه بالحالة التي يكون فيها إثنان من القضاة يحاولان الوصول إلى إتفاق حول كيفية التقرير في القضية المعروضة أمامهم. فمحاولة وضع نفسك في ذلك الدور، هو في الحقيقة معاملة للطرف الآخر كقاضي زميل، أنت وهو، تحاولان العمل مع بعض لتشكيل رأي مشترك. ففي هذا السياق، من الواضح، أن من غير المجدي أن تلوم الطرف الآخر عن المشكلة التي تتفاوضان بشأنها، أوإشراكه في إساءات لفظية أورفع صوتك عليه. وبالمقابل سيكون من المفيد أن تعترف بصراحة أن الطرف الآخر ينظر إلى الوضع بصورة مختلفة، وأن تحاولا أن تمضيا قدماً كبشر في حل مشكلة مشتركة.

ولتقليل الأثر المسيطر أو الشاغل، كالضغط والمراقبة المنزلية وما يمكن أن يكون من تأثير للأطراف الخارجية، فإنّ من المفيد أن تبتدع وسائل خاصة وموثوق بها للتواصل مع الطرف الآخر.

ويمكنك أيضاً أن تحسّن من التواصل بالحد من حجم المجموعة المشاركة في الاجتماع التفاوضي. فمثلاً، في المفاوضات على مدينة "ترايستي" سنة 1954، فإن تقدماً قليلاً قد أحرز في المحادثات بين يوغسلافيا وبريطانيا والولايات المتحدة حتي هجر المفاوضين الثلاثة الرئيسيين الوفود المرافقة لهم وبدأوا الجلوس لوحدهم وبصورة غير رسمية في منزل خاص. فالقضية الجيدة التي يمكن أن تثار لتغيير الشعار المغري لـــــ " وودرو ويلسون " والذي يقول: " الإتفاقات المفتوحة يتم التوصل إليها بطريقة مفتوحة " إلى " الإتفاقات المفتوحة يتم التوصل إليها بطرق تراعي نوعاً من الخصوصية ". لا يهم كم عدد الأفراد الذين يشاركون في عملية التفاوض، فالقرارت المهمة، بصورة شبه نموذجية، تتخذ عندما لا يكون في غرفة التفاوض أكثرمن شخصين.

تحدث عن نفسك و ليس عن الطرف الآخر:

يشرح ويدين الأطراف، في العديد من المفاوضات، بشكل مطوّل دوافع ونوايا الطرف الآخر. ومع ذلك، يكونمن المقنع جداً ، أن تصف المشكلة فيما يتعلق بآثارها عليك، بدلاً من أن تصفها فيما يتعلق بماذا فعل الطرف الآخر ولماذا فعل ذلك. فمثلاً يمكن للمفاوض أن يقول للطرف الآخر: " أنا اشعر بخيبة أمل " بدلاً من أن تقول له : " أنت قد أخلفت وعدك". وأيضاً يمكن للمفاوض أن يقول: " نحن نشعر بأن تمييزاً عنصرياً قد مورس ضدنا" بدلاً من أن يقول: " أنت شخص عنصري ."

فإذا تحدثت بأي كلام عن الطرف الآخر وكان في إعتقاده أنه كلام غير صحيح، فسيتجاهلك أو سيغضب؛ فلن يركّزعلى ما يهمك في هذه المفاوضات. ولكن إذا كان ما طرحته من أقوال كان حول كيف تحسْ وتشعر، فسيكون من الصعوبة مناهضته من قِبَل الطرف الآخر. فإنك تنقل ذات المعلومة من دون أن تستفز رد الفعل الدفاعي لدي الطرف الآخر والذي يمكن أن يمنعه من أن يستوعب ما قلته من معلومات .

أجعل حديثك هادفاً :

تكمن المشكلة، في بعض الأحيان، ليس في قلة التواصل، و لكن في التواصل الزائد عن الحد المعقول. فعندما يكون سوء الفهم والغضب عالياً، فيكون من المستحسن عدم البوح ببعض الأفكار. ففي أحيان أخري، أن الكشف الكامل عن مرونتك ربما يجعل أمر الوصول إلى الاتفاق مع الطرف الآخر صعباً بدلاً من أن يسهله. فإذا أعلمتني إنك ترغب في بيع منزلك بـــ 80000 دولاراً بعد أن قلت لك أنه بأمكاني أن أدفع في هذا المنزل حتي 90000 دولاراً , فربما نجد صعوبات جمّة في أن نصل إلى إتمام صفقة بيع هذا المنزل أكثرمن الصعوبات التي يمكن أن تواجهنا في إتمام ذات الصفقة إذا لم تحدثني عما يمكنك قبوله من ثمن في هذا المنزل والتزمت الصمت. فالأخلاق توجب عليك قبل أن تتفوه بأي

أقوال مهمة، أن تعلم ماذا تريد أن توصله إلى الطرف الآخر أو تستفسر عنه، وأن تعلم أيضاً ما هو الغرض الذي تخدمه لك هذه المعلومة.

المنع يعمل بصورة أفضل:

التكنيك أو الترتيب الذي شرحناه من قبل في الصفحات الفائتة للتعامل مع مشاكل التصورات والعواطف والتواصل، في العادة، يحقق نتائج جيدة. ولكن، يكون الزمن الأفضل للتعامل مع مشكلة الأشخاص ومعالجتها قبل أن تصبح مشكلة أشخاص. هذا يعني أن بناء علاقات شخصية ومؤسسية مع الطرف الآخر من شأنها أن تعمل كمخففات صدمة للأشخاص في كلا الطرفين أثناء عملية التفاوض. وهي أيضاً تعني: هيكلة عملية التفاوض بالطريقة التي تفصل المشكلة الموضوعية للتفاوض عن العلاقات وتحمي ذوات الأشخاص من أن تقحم في النقاشات الموضوعية.

بناء علاقات تساعد على العمل:

المعرفة الشخصية بالطرف الآخر تعد من الأمور المفيدة في عملية التفاوض. فإن من السهل جداً أن تنسب النوايا الشيطانية إلى هيئة مجهولة اسمها الطرف الثاني، ولكن يكون من الصعب أن تنسب إلى شخص آخر معروف لك بصورة شخصية. فالتعامل مع زميل الدراسة أو زميل العمل أو صديق أو حتي صديق صديق، هو أمر مختلف عن التعامل مع شخص غريب. فبقدر سرعتك في تحويل شخص غريب إلى شخص معروف بالنسبة لك، يصبح من المرجح أن تكون المفاوضات أسهل معه. فستواجهك صعوبات أقل في فهم من أين جاء الطرف الآخر. وقد أصبح لديك أساساً للثقة يمكنك أن تبني عليه في المفاوضات الصعبة. وأيضاً أصبح لديك نظام مألوف وسهل للتواصل. ومن السهل أن تعزل أسباب التوتر بنكتة أو أي إنفرادات غير رسمية.

فالزمن المناسب لتطوير مثل هذه العلاقات هو قبل بدء التفاوض. تعرّف على الطرف الآخر من حيث الطباع والعادات وماذا يحب وماذا يكره. وأبحث عن

فرص للالتقاء بالطرف الآخر بصورة غير رسمية. حاول أن تحضر إلى مكان التفاوض مبكراً حتي تتمكن من الالتقاء بالطرف الآخر وتجاذب أطراف الحديث معه قبل بدء جلسة التفاوض وحاول أن تمضي معه بعض الوقت بعد انتهاء الجلسة الرسمية للتفاوض. فالتكنيك أو الترتيب التفاوضي المفضل لـــ " بنجامين فرانكلين " كان يتمثل في سؤال للطرف الآخر عما إذا كان بامكانه أن يعيره كتاباً محدداً. هذا من الممكن أن يمثل إطراءً على الطرف الآخر ويعطيه شعوراً مريحاً بأن له جميل على " فرنكلين".

واجه مشكلة التفاوض وليس الأشخاص الذين تتفاوض معهم:

فإذا رأي المفاوض نفسه كخصم في مواجهة شخصية وجهاً لوجه مع الطرف الآخر، فإن من الصعب عليه أن يفصل علاقته الشخصية عن المشكلة الموضوعية للتفاوض. ففي هذا السياق، يكون أي شئ يقوله المفاوض عن المشكلة يبدو وكأنه وُجِّه وبصورة شخصية إلى الطرف الآخر، وأيضاً يتلقي ما يقوله الطرف الآخر بذات الطريقة. فأي طرف سينزع إلى أن يكون دفاعياً جداً ويتعامل بردود الأفعال ويتجاهل للمصالح المشروعة للطرف الآخر جملة وتفصيلاً.

فالطريق الأكثر تأثيراً والذي ينبغي على الأطراف أن يسلكوه وهم يفكرون في أنفسهم هو أن ينظروا إلى أنفسهم كشركاء "متحجري" الرؤوس يبحثون جنباً إلى جنب عن إتفاق منصف يخدم مصلحة كل منهما.

تُحكى في هذا المقام قصة إثنين من البحارة الذين غرقت سفينتهم وهم على متن قارب النجاة يتشاجران حول المؤن والأغذية المحدودة، فكذلك المفاوضون قد يبدأون بالنظر إلى بعضهم البعض كخصوم. فكل منهم يصوّر الآخر كمعرقل للتفاوض. فحتي يبقي هؤلاء البحارة على قيد الحياة، مع ذلك، سيكون عليهما أن يفكا الإشتباك بين المشكلة الموضوعية للتفاوض والأشخاص. إنهما يحتاجان إلى التحقق من حاجات كل منهما، سواء كانت هي جاجتهم للمأوي أو للعلاج أو الماء أو الغذاء. فربما يحتاج أطراف التفاوض إلى أن يذهبوا إلى أبعد من ذلك بجعل

التعامل مع تلبية تلك الحاجات كمشكلة مشتركة جنباً إلى جنب المشكلات المشتركة الأخرى مثل الإحتفاظ بالساعة محل الخلاف، أو حصاد مياه الأمطار، أو الإبحار بقارب النجاة بسلام إلى الشاطيء. فإذا نظر الأطراف الي أنفسهم كأشخاص منخرطون في جهود مشتركة لمعالجة مشكلة متبادلة, فسيصبح البحارة قادرون على توفيق مصالحهم المتعارضة مثلما هم قادرون على ترقية مصالحهم المشتركة. بالمثل يكون الوضع مع أي أطراف يشتركون في عملية تفاوضية. فمهما كانت العلاقات الشخصية صعبة بيننا، فأنت وأنا نصبح أكث قدرة على الوصول إلى التوفيق الودي لمصالحنا المتنوعة عندما نقبل التفاوض كمشكلة مشتركة ونواجهها سوياً.

سيساعد كثيراً أن تجلس بصورة فعليّة في ذات الجانب من طاولة التفاوض الذي يجلس فيه الطرف الآخر وأن تضع أمامك العقد أو الخارطة أو المفكرة الفارغة أو مايمكن أن يصورّ لك المشكلة من أجهزة وأدوات. فسيكون من الأفضل كثيراً أن تضع أسساً للثقة المتبادلة بينك والطرف الآخر. ولكن مهما كانت علاقتك تتسم بعدم الثبات، فينبغي أن تحاول أن تهيكل المفاوضات كنشاط مشترك تعمل فيه أنت والطرف الآخر جنباً إلى جنب لمواجهة ومعالجة مصالحكما المختلفة وتصوراتكما وعواطفكما التي لها علاقة بذلك معاً بأعتباره عملكما معاً .

فصل الأشخاص عن المشكلة هو ليس عمل يمكن التعامل معه مرة واحدة ثم لا يلتفت إليه إلى نهاية العملية التفاوضية؛ ولكن هو نشاط يجب أن تظل تعمل عليه طوال العملية التفاوضية. فالرؤية الأساسية هي أن تتعامل مع الأشخاص كبشر ومع المشكلة في جدارتها. أما مسألة كيف تتعامل مع المشكلة في جدارتها فهو موضوع الفصول الثلاثة الآتية.

3. تركيز على المصالح في التفاوض وليس على المواقف:

فكّر في قصة شخصين يتشاجران داخل مكتبة. أحدهما يريد الشباك مفتوحاً والآخر يريده مغلقاً. فهما يتشاجران سجالاً حول كيف يُترك الشباك مفتوحاً: هل يترك مفتوحاً كأبسط ما يكون، أم يترك لنصف الفتحة الكلية له، أم يترك مفتوحاً لثلاثة أرباع فتحته الكلية؟ فلا حل من هذه الحلول كان مرضياً لأي منهما.

دخلت ملازم المكتبة، فسألت أحدهم: لماذا يريد الشباك مفتوحاً؟ فأجاب: "لأحصل على بعض الهواء النقي.

" سألت الثاني: لماذا يريد الشباك مغلقاً؟ فأجاب: "حتى أتفادي تيار الهواء القوي الآتي من الخارج."

فبعد دقيقة تفكير، قامت الملازم بفتح شباك بصورة كاملة في الغرفة المجاورة، فدخل الهواء النقي إلى الغرفة المتنازع على فتح شباكها من غير أن يدخل تيار الهواء القوي إليها.

للحصول على الحل الحكيم ينبغي توفيق المصالح وليس المواقف والمراكز:

القصة المذكورة أعلاه هي نموذج متكرر في العديد من عمليات التفاوض.

ولأن مشكلة الأطراف يبدو أنها نزاع حول المراكز أو المواقف، ولأن هدفهم هو الاتفاق على مواقف أو مراكز، فإنه من الطبيعي أن يتجهوا إلى التفكير والتحدث حول هذه المواقف والمراكز – وغالباً ما تصل عملية تفاوض مثل هذه إلى طريق مسدود.

فملازم المكتبة لم يكن في قدرتها التوصل إلى ذلك الحل الذي نفذته إذا كان تركيزها قد إنصب فقط على المواقف المعلنة من قبل الرجلين المتنازعين حول إغلاق أو فتح الشباك. ولكنها بدلاً من ذلك فقد نظرت إلى المصالح المحركة لتلك

المواقف والتي هي الهواء النقي وتيار الهواء القوي. فالاختلاف بين المواقف والمصالح أمر حاسم.[1]

المصالح تُعرِّف المشكلة:

المشكلة الأساسية في عملية التفاوض لا تكمن في المواقف المتنازعة، ولكن في التنازع بين حاجات ورغبات وإهتمامات الأطراف ومخاوفهم. فالأطراف قد يقولون:

" أنا أحاول إيقافه من الإستمرار في عملية تطوير العقار المجاور لي " أو" نحن مختلفون. فهو يريد 100000 دولاراً على هذا المنزل. وأنا لن أدفع فلساً واحداً أكثرمن 95000 دولاراً ."

تكون المشكلة في المستوي الأولي جداً لها كما يلي: "هو يريد نقود؛ وأنا أريد الأمن والهدوء." أو" هو يريد على الأقل 100000 دولاراً ليجري التسوية مع زوجته السابقة. وأنا أخبرت أسرتي أنني لن أدفع أكثرمن 95000 دولارالمنزل. "

فمثل هذه الرغبات والاهتمامات هي مصالح. والمصالح هي التي تشكل الدوافع بالنسبة للناس. أي هي المحركات الصامته وراء الفوضي والهرج والمرج التي تعبر عنه المواقف والمراكز التي يتخذها أطراف عملية التفاوض. فموقفك هو الشيء الذي قررته أنت. أما مصالحك فهي الأمر الذي جعلك تقرر ذلك الموقف.

---

[1] عادة ما يأتي الأطراف إلى عملية الوساطة وهما يتنازعان حول مراكز قانونية معينة. فحتـــي يتمكن الوسيط من الكشف عن المصالح التي بنيت عليها تلك المراكز أو المواقف فعليه أن يتبع النموذج الإجرائي للوساطة الذي يملي عليه أن يطلب من الخصوم أن يبدأوا بأقوالهم الافتتاحية التي يجب أن يركزوا فيها علي حاجاتهم والآثار التي ترتبت عليها جراء النزاع القائم بينهمـــا. ففي نموذج ليدر للوساطة عادة ما يطلب من الأطراف الإدلاء بأقوالهم الافتتاحية عقب خطـــاب الوسيط الافتتاحي مباشرة. (أنظر الملحق 2)

أظهرت إتفاقية السلام المصرية الإسرائيلية المغلقة في كامب ديفد في سنة 1978 بجلاء فائدة النظر إلى ما يختفي وراء المواقف. إحتلت إسرائيل جزيرة سيناء المصرية منذ سنة 1967 في حرب الأيام الستة. فعندما جلس المصريون والإسرائيليون سنة 1978 للتفاوض حول السلام، كانت مواقفهم غير متوافقة. فإسرائيل كانت تصر على الإحتفاظ بجزء من سيناء بينما كانت مصر من الناحية الأخرى تصر على أن يعود كل "شبر" من جزيرة سيناء إلى السيادة المصرية. فمرة تلو الأخرى قام الطرف الإسرائيلي برسم خرائط توضح خطوط الحدود الممكنة والتي يمكن أن تقسم سيناء على أساسها بين المصريين والإسرائيلين. فكانت التسوية بهذه الطريقة مرفوضة بصورة كلية بالنسبة للمصريين.

أيضاً، وبذات القدر، فإن الرجوع إلى الوضع الذي كان قائماً قبل إحتلال سيناء في سنة 1967، غير مقبول بالنسبة إلى إسرائيل.

فان بالنظر إلى مصالح الطرفين وليس النظر إلى مواقفهم يجعل تطوير حل للنزاع أمر ممكن. فمصلحة إسرائيل تكمن في الأمن؛ فإنهم لا يريدون مدرعات مصرية متمترسة على حدودهم وجاهزة للزحف عليهم في أي زمن. أما مصلحة مصر فتكمن في السيادة الوطنية على أراضيها؛ فسيناء هي جزء من مصر منذ أيام الفرعنة. فبعد قرون من السيطرة عليها من قبل الاغريق والرومان والأتراك والفرنسيين والبريطانيين، عادت إلى السيادة المصرية الكاملة ولم تكن تلك العودة تنازلاً عن الإقليم لمنتصر أجنبي.

في كامب ديفد إتفق الرئيس المصري السادات ورئيس الوزراء الإسرائيلي بيغن على خطة لإعادة سيناء إلى كامل السيادة المصرية وجعل مناطق كبيرة منها منزوعة السلاح لطمأنة إسرائيل وتحقيق أمنها. فالعلم المصري سيرفرف في كل أنحاء شبه الجزيرة، ولكن المدرعات المصرية ستنسحب بعيداً عن إسرائيل .

فتوفيق المصالح بدلاً من المواقف يجدي لسببين: أولهما، لأن إشباع أي مصلحة من المصالح عادة ما يتوافر له العديد من المواقف الممكنة. ففي العادة

نجد أن الناس يتبنون أكثر المواقف ظهوراً ووضوحاً، كما فعلت إسرائيل مثلاً, عندما أعلنت رغبتها في الإبقاء على جزء من سيناء. فعندما تنظر إلى ما يختفي وراء المواقف المتعارضة من مصالح محركة، فبإمكانك أن تجد عادة مواقف بديلة يمكن أن تشبع ليس فقط مصالح أحد الأطراف ولكن كل الأطراف. ففي جعل جزيرة سيناء منطقة منزوعة السلاح واحدة من هذه المواقف البديلة.

فتوفيق المصالح بدلاً من التسوية بين المواقف يمكن أن يجدي نفعاً؛ وذلك لأن وراء المواقف المتعارضة غالباً ما تقبع العديد من المصالح المتفقة وقد تكون أكثر من المصالح المتعارضة.[1]

وراء المواقف المتعارضة تكمن المصالح المشتركة والمتوافقة مثلما توجد أيضاً المصالح المتنازعة:

نحن عادة ما ننزع إلى افتراض أنه: طالما كانت مواقف الطرف الآخر تتعارض مع مواقفنا، فإن مصالحه لا بد من أن تكون متعارضة مع مصالحنا. فإذا كانت لدينا مصلحة في الدفاع عن أنفسنا، إذن فلابد من أنهم يريدون الهجوم علينا. فإذا كانت لدينا مصلحة في إنقاص الأجرة، إذن فمصلحتهم لابد أن تكون في زيادتها. ولكن مع ذلك، فإن الفحص الجيد للمصالح المحركة للمواقف، في العديد من عمليات التفاوض، سيكشف عن وجود العديد من المصالح الأخرى التي تكون مشتركة ومتوافقة بين الأطراف إضافة إلى وجود المصالح المتعارضة.

فمثلاً، إذا نظرت إلى المصالح المشتركة للمستأجر ومالك العقار الذي ينوي استئجاره فستجد الآتي :

---

[1]مهمة الوسيط عادة هي مهمة تسهيلية. فهو يقوم بمساعدة الأطراف علي التبصر بمصالحهم ليست المتعارضة فقط وإنما ايضاً المشتركة والمتكاملة. فلذلك ظهرت حديثاً وظيفة جديدة لفاضي المنازعات تسمي بوظيفة التدريب علي فض المنازعات(dispute coatching) والتي فيها يقتصر دور الوسيط فقط علي تدريب أطراف النزاع أو أحدهم علي اساليب التفاوض المنظم دون التدخل مباشرة في إدارته.

1. كل منهما يريدالإستقرار. فمالك العقار يريد مستأجر مستقر؛ والمستأجر يريد عنوان دائم.

2. كل منهما يريد أن يرى العقار محل الأيجارة بحالة جيدة. فالمستأجر سيعيش فيه، والمالك يريد أن تزيد قيمة عقاره وبالمثل سمعة البناية التي يوجد فيها العقار أو الشقة.

3. كل منهما له مصلحة في بناء علاقة جيدة مع الآخر. فالمالك للعقار يريد مستأجر يدفع الأجرة بإنتظام؛ والمستأجر يريد مالك عقار متجاوب يمكن أن يقوم بكل الاصلاحات الضرورية التي تطلب منه من غير تأخير.

فربما، بالمقابل، تكون لهم مصالح غير متعارضة ولكن ببساطة مختلفة. فمثلاً:

1. المستأجر ربما لا يريد أن يتعامل مع الطلاء الجديد للحساسية التي يعاني منها. المالك لا يريد أن يدفع لإعادة طلاء كل الشقق الأخرى في البناية.

2. المالك يريد أن يضمن الدفع المقدم لأجرة الشهر الأول، وهو يريدها بنهاية يوم غدٍ. المستأجر لمعرفته بأن هذه الشقة ممتازة، فربما لا فرق عنده فيما يتعلق بمسألة الدفع غداً أو بعد غدٍ.

فعندما نزن هذه المصالح المشتركة والمختلفة، في مقابلة المصالح المتعارضة في إنقاص الأجرة وزيادة حجم المسترد منها، يكون من السهل إدارة هذه الأخيرة وتوفيقها. فالمصالح المشتركة سينتج عنها في الغالب مدة أيجارة أطول، والاتفاق على أن يشترك الطرفان في التكاليف التحسينية للشقة، وسيبذل الطرفان قصاري جهدهما للحفاظ على علاقة جيدة لكل منهما بالآخر. أما المصالح المختلفة غير المتعارضة ربما أمكن توفيقها بالدفعات المقدمة "غداً" والاتفاق على أن يقوم

المستأجر بشراء الطلاء ويقوم المالك بدهن الشقة. يتبقي التحديد الدقيق للأجرة والذي يمكن أن يسوي بطريقة عادلة على أساس أجرة المثل.

فكون المصالح الخاصة بالأطراف مختلفة، هذا مما يجعل الاتفاق عادة ممكن وبصورة دقيقة. فأنت وبائع الأحذية ربما يكون كلاهما يحب المال والأحذية. ولكن بصورة نسبية، فإن مصلحة بائع الأحذية في الحصول على 30 دولاراً تفوق مصلحته في الإحتفاظ بالحذاء. أما بالنسبة لك، فإن الوضع معكوس: فأنت تحب الحصول على الحذاء أكثرمن حبك لمبلغ الـ 30 دولاراً. لذا فإن الصفقة ستتم. فالمصالح المشتركة والمصالح المختلفة ، ولكنها متكاملة، تخدم بعضها بعضاً كلبنات البناء في تشكيل الاتفاقية النهائية.

كيف يمكنك التحقق من المصالح؟

الفائدة من البحث فيما يكمن وراء المواقف من مصالح هو أمر واضح. ولكن كيف يمكن إجراء هذا البحث، فذاك أمر غامض أو أقل وضوحاً. فالموقف الذي يتخذه المفاوض في الغالب من الأحوال يكون أمراً ثابتاً وصريحاً؛ أما المصلحة التي أسس عليها ذلك الموقف فربما تكون غير معبّر عنها وغير ملموسة وربما تكون غير منسجمة مع ما هو معلن من موقف. فكيف يمكن للمفاوض أن يستكشف ويفهم المصالح المتضمنة في عملية تفاوض ما، مع الوضع في الإعتبار أن إستكشاف المفاوض لمصالح الطرف الآخر، له ذات الاهمية التي لإستكشاف المصالح الخاصة به هو؟

اسأل: " لماذا؟ "

واحدة من الترتيبات الأساسية لإستكشاف المصالح هي أن تضع نفسك في مكان الطرف الآخر، ثم تقوم بفحص أي موقف يتخذه، وأن تسأل نفسك: " لماذا؟ " لماذا، مثلاً، يفضّل مالك العقار الذي تستأجره أن تكون الأجرة ثابته – في فترة إجارة تمتد إلى خمس سنوات – سنة بسنة؟ فالإجابة التي قد تأتي بها، يمكن أن تكون: ليحمي نفسه ضد أي زيادة في التكاليف، والتي يمكن أن تكون واحدة من

المصالح التي يسعي إليها. فبإمكانك أن تسأل مالك العقار شخصياً عن: لماذا إتخذ هذا الموقف المحدد. فإذا فعلت ذلك، فيجب أن تكون واضحاً معه في إنك لا تريد منه تبريراً لما إتخذه من موقف، ولكنك تطلب منه أن يُفهِمك الحاجات والآمال والمخاوف والرغبات التي يخدمها هذا الموقف. " ما هي إهتماماتك الأساسية، سيد جونز، والتي جعلتك تطلب أن يستمر عقد الأيجار إلى أكثر من ثلاث سنوات؟"[1]

اسأل: " لماذا لا؟ " فكّر في اختيارهم.

واحدة من أكثر الطرق المفيدة في كشف المصلحة هي: أولاً أن تتحقق من القرار الأساسي الذي يرى الطرف الآخر إنك ربما تسأله عنه، وثانياً أن تسأل نفسك: لماذا لم يتخذوا ذلك القرار. ما هي المصلحة التي تعترض طريق ذلك القرار؟ فإذا كنت تحاول أن تقنعهم بتغيير رأيهم، فنقطة البداية تكون بتحديد ما هو رأيهم الآن .

فكّر في، مثلاً , عملية التفاوض التي جرت بين الولايات المتحدة وإيران في سنة1980 حول إطلاق سراح 52 من الدبلوماسيين الأمريكين المحتجزين كرهائن في طهران من قِبَل مليشية طلابية.

ففي الوقت الذي كانت فيه العديد من العقبات الخطيرة تعترض سبيل الحل بالنسبة لتلك الأزمة، إلا أن تلك العقبات قد أزيلت ببساطة بالنظر في الخيار النموذجي الذي يمكن أن يتبناه القيادي الطلابي. فطلب الولايات المتحدة كان واضحاً وهو: " أطلقوا سراح الرهائن." فخلال أغلب سنة 1980 كان أي خيار للقيادة الطلابية لا بد من أن يكون كالحوار النموذجي الموضح أدناه في شكل الموازنة الحوارية التالية:

---

[1] الوسيط في الغالب من الأحوال خاصة في عمليات المتعددة الأطراف، هو الشخص الوحيد المؤهل لطرح مثل هذا السؤال بصورة فعالة في الجلسات الخاصة التي يعقدها مع كل طرف علي حدة.

هذا هو المقترح كما وضع في ربيع 1980:

الخيار المتصور في الوقت الراهن لـــ: قيادي طلابي إيراني

السؤال المطروح: هل أمارس الضغط للحصول على إطلاق السراح الفوري للرهائن الأمريكيين ؟

أذا قلت لا	أذا قلت نعم
• سأكون متمسكاً بالثورة • سيحمد فعلى، لدفاعي عن الاسلام • ستتحقق اللحمة بيننا. • سنحصل على تغطية تلفزيونية ممتازة تعلم العالم أجمع عن مدي الظلم الذي حاق بنا. • إيران ستبدو أقوى. • سنقف للولايات المتحدة ولن نرضخ لها. • ستكون لدينا فرصة للحصول على شئ (علي الأقل استرجاع الأموال الإيرانية) • الرهائن يقدّمون لنا نوع من الحماية ضد تدخل الولايات المتحدة. **ولكن** • العقوبات الإقتصادية بلا شك ستستمر. • علاقاتنا مع الدول الأخرى خاصة في أوربا ستسوء. • التضخم والمشاكل الإقتصادية الأخري ستستمر. • هناك تخوف من أن تتخذ الولايات	• سأكون قد بعث الثورة • سأنتقد على أني موالي لأمريكا • الآخرون قد لا يتفقون معي إذا أطلقنا سراح الرهائن، فما يحدث هو: • إيران ستبدو ضعيفة • سنرضخ للولايات المتحدة • سوف لا نحصل على أي شئ(لن نحصل على الشاه ولن نحصل أيضاً على المال) • لا نعلم ماذا ستفعل الولايات المتحدة بعد ذلك. **ولكن** • هناك فرصة كبيرة في أن ترفع العقوبات الإقتصادية. • علاقاتنا مع الدول الأخرى خاصة في أوربا قد تتحسن.

المتحدة الأمريكية عملاً عسكريا (ولكن، الإستشهاد في سبيل الله هو أسمي غاياتنا) **ومع ذلك** • الولايات المتحدة قد تلتزم ببعض التعهدات فيما يتعلق بأموال إيران لديها وعدم التدخل في الشأن الدخلي لإيران وإنهاء العقوبات الإقتصادية ...الخ • أنه بإمكاننا دائما أن نطلق سراح الرهائن في نهاية المطاف.	.

فإذا كان خيار القيادي الطلابي يُرى تقريباً كما تم تصويره أعلاه، فسيكون مفهوماً: لماذا إعتقلت المليشية الطلابية هؤلاء الرهائن لهذه الفترة الطويلة. فإحتجاز الرهائن كفعل خارج عن المألوف وغير قانوني، فبمجرد وقوعه فإن من المعقول بالنسبة للطلاب أن يستمروا في حجزهم من يوم إلى آخر إنتظاراً إلى اللحظة الأفضل لإطلاق سراحهم.

فلبناء خيار الطرف الآخر المتصور في الوقت الراهن، كان علينا أن نسأل السؤال الأول الآتي: " ما هو قرارهم الذي أود أن أؤثر فيه؟" أما السؤال الثاني فهو: ما هو القرار الذي يرى الطرف الآخر إنك تسأله الآن أن يتخذه.

فإذا كنت لا تملك أي فكرة عن: ماذا يعتقدون أنهم دُعوا ليقوموا بفعله، فربما هم أيضاً لا يملكون فكرة. فذلك وحده قد يشرح لماذا لا يفعلون كما تريدهم أن يفعلوا.

الآن حلل النتائج من وجهة نظر الطرف الآخر، هل سيوافق أم سيرفض أن يتخذ القرار الذي تسأله عن إتخاذه. قد تجد قائمة من النتائج كالمذكورة فيما بعد مفيدة لك في مثل هذا العمل:

الآثار الواقعة على مصالحي:

- هل سأخسر أم سأكسب دعم سياسي؟
- هل سيمدحني الزملاء أم سينتقدونني؟

الآثار الواقعة على المصالح الجماعية:

- ما هي النتائج التي قد تتحقق على المدي القصير؟ وماهي تلك التي تتحقق على المدي الطويل؟
- ماذا عساها أن تكون النتائج الإقتصادية (السياسية، والقانونية، والنفسية، والعسكرية، الخ)؟
- ماذا عساه أن يكون الأثر على المؤيدين الخارجيين والرأي العام؟
- هل سيكون هذا العمل سابقة جيدة أم سيئة؟
- هل اتخاذ هذا القرار سيمنع عمل شئ آخر أفضل؟
- هل هذا الفعل يتفق مع مبادئنا؟ وهل هو صحيح؟
- هل بإمكاني أن افعله لاحقاً إذا أردت؟

قد يكون من الخطأ، في كامل هذه العملية، أن تحاول الحصول على الدقة المتناهية. ففي حالات نادرة جداً قد يصادف أن تتعامل مع صانعي قرار من النوع الذي يكتب ويزن محاسن ومساوئ قراره قبل إتخاذه. فأنت تحاول أن تفهم الخيار البشري المحض، ولم تكن بصدد القيام بعملية حسابية.

تحقق من أن أي طرف لديه مصالح متعددة:

في كل عمليات التفاوض، تقريباً، سيكون لأي طرف من الأطراف العديد من المصالح وليس فقط مصلحة واحدة. ففي مثال المستأجر الذي يفاوض مالك العقار على الإيجارة، قد يريد الحصول على اتفاقية مفضلة له يصل إليها بسرعة وبأقل مجهود وتحقق له علاقة جيدة بمالك العقار. فأنت لن تكون لك فقط مصلحة قوية

في التأثير في أي إتفاق يمكن التوصل إليه، بل أيضاً لك مصلحة في التأثير فيما توصلت إليه أنت من إتفاق. فستكون في ذات الوقت تتابع كلا :المصلحتين، المستقلة الخاصة بك والمشتركة بينك والطرف الآخر.

فالخطأ الذي يحدث عادة في تشخيص وضع عملية التفاوض هو افتراض أن أي شخص في الطرف الآخر لديه نفس المصلحة. فهذا تقريباً على الاطلاق غير صحيح. ففي أثناء حرب فيتنام كان من عادة الرئيس جونسون أن يجمع مع بعض كل الأعضاء المختلفين لحكومة فيتنام الشمالية، والفيتكونغ في الجنوب وخصومهم السوفيت والصينين ويطلق عليهم جميعاً الضمير: "هو" بإعتبار أنهم كينونة واحدة.

فمن أقواله: "على العدو أن يفهم أنه "هو" لا يستطيع أن يفلت من عقاب الولايات المتحدة. وأيضاً كان عليه أن يفهم أن العدائية لن تخدمه في شئ". فحتماً سيكون من الصعب عليك أن تؤثر على أي من "الأشخاص أو الجماعات التي تشترك معك في عملية تفاوض "حاضرين كانوا أو غائبين"، وتجعلهم يوافقون على أي شئ، إذا فشلت أو لم يكن في استطاعتك أن تقدّر مصالحهم المختلفة .

فالتفكير في عملية التفاوض على أنها عملية ثنائية الأشخاص أو شأن ذو طرفين، يمكن أن يكون أمراً إقصائياً. ولكن لا ينبغي أن يعميك ذلك عن الحضور أو الوجود المعتاد للأشخاص، أي الأطراف الآخرين، والتأثيرات الأخري.

ففي أحدي مفاوضات مرتبات البيسبول، ظل المدير العام مصراً على أن مبلغ 500000 دولاراً هو ببساطة مرتباً كبيراً جداً على لاعب محدد، على الرغم من أن الفرق الأخرى تقريباً درجت على دفع ذات المرتب للاعبين في نفس مستوي ومهارة هذا اللاعب. ففي الواقع أحس المدير بأن موقفه غير ممكن تبريره، ولكن لديه توجيه من ملاك النادي الذي يعمل فيه بأن يتمسك بموقفه جيداً ومن غير أن يشرح لماذا هو متمسك بذلك الموقف؛ وذلك لأنهم يعانون من صعوبات مالية ولا يريدون للجمهور أن يعلم عنها شيئاً.

أي مفاوض له جهة محددة تكون مصالحها محل إعتبار ويكون هو كمفاوض حساساً جداً تجاه تلك المصالح. فهذه الجهات قد تكون المخدّم أو العميل أو العامل أو زميل أو الأسرة أو الزوجة. فحتي نفهم مصالح المفاوض علينا أن نستوعب تقريباً مختلف المصالح التي يحتاج هو كمفاوض أن يضعها في إعتباره وهو يفاوض الطرف الآخر.

المصالح الأقوي على الإطلاق هي الحاجات الإنسانية الأساسية:

ففي رحلة البحث عن المصلحة الأساسية التي تكمن وراء الموقف المعلن، ينبغي أن ينظر الباحث تحديداً إلى الإهتمامات الأساسية التي تشكل دافعاً لكل الناس. فإذا استطعت أن تهتم بمثل هذه الحاجات الأساسية، فستزيد فرصتك في الوصول إلى الاتفاق وإلى التزام الطرف الآخر بذلك الاتفاق الذي تم التوصل إليه فعلاً. فالحاجات الإنسانية الأساسية تتضمن:

- الأمن .
- الرفاهية الإقتصادية.
- الشعور بالإنتماء .
- الاعتراف .
- سيطرة الفرد على شؤونه الحياتيه.

فالحاجات الإنسانية الأساسية بإعتبارها أمور أولية، من السهل أن يتم تجاهلها. ففي العديد من عمليات التفاوض، ينزع المفاوضون إلى الإعتقاد بأن المصلحة الوحيدة التي يتفاوضون بشأنها هي المال. فحتي في شأن المفاوضات المتعلقة بالمبالغ المالية، مثل مقدار نفقة المطلقة التي يجب تحديدها في اتفاقية الإنفصال، فإن هناك الكثير من المصالح التي يمكن أن تتدخل وليس المال فحسب. ماذا تريد الزوجة فعلاً في طلبها مبلغ 500 دولاراً كنفقة طلاق في الأسبوع؟ بالتأكيد هي مهتمة برفاهيتها الإقتصادية، ولكن ماذا غير ذلك؟ من الممكن أن تكون حاجتها للمال لكي تشعر بالطمأنينة والأمان النفسي؟ وربما كانت تريد ذلك

المال فقط للإقرار بحقوقها في: أن تشعر بأنها قد عوملت بعدالة ومساواة. فربما يعجز الزوج في أن يدفع 500 دولاراً في الأسبوع، وربما كانت مطلقته أيضاً لا تحتاج كل ذلك المبلغ في الأسبوع، ولكن من المحتمل أن تقبل أقل من ذلك المبلغ فقط إذا اشبعت حاجتها إلى الأمن والإعتراف بحقها في المعاملة الكريمة والمساواة بأي طريق كان .

فما يكون صحيحاً بالنسبة للأفراد في المفاوضات يبقي أيضاً صحيحاً بالنسبة للجماعات والدول. فالمفاوضات لا يكون من المحتمل أن تحقق أي نوع من التقدم إذا كان أحد الأطراف لديه إحساس بأن أحدي حاجاته الإنسانية الأساسية واقعة تحت التهديد من قبل الطرف الآخر. ففي المفاوضات بين الولايات المتحدة والمكسيك، أرادت الولايات المتحدة أن تخفّض سعر الغاز الطبيعي المكسيكي.

فبإفتراض أن هذه المفاوضات هي مفاوضات حول المال، رفض وزير الطاقة الأمريكي التصديق على الزيادة التفاوضية في السعر التي توصّل إليها اتحاد شركات البترول الأمريكية. فلما كانت المكسيك ليس لديها أي مشتري محتمل آخر في ذلك الوقت، إفترض وزير الطاقة أن المكسيك ستقوم بخفض الأسعار المطلوب.

ولكن المكسيكيون كانت لديهم مصلحة قوية ليس فقط في الحصول على أسعار جيدة للغاز , ولكن أيضاً في الحصول على معاملة بإحترام وعدالة. فبدا فعل الولايات المتحدة وكأنه محاولة أخري للإستئساد على المكسيك؛ الأمر الذي أسفر عن غضب مكسيكي شديد. فبدلاً من أن يبيعوا غازهم الطبيعي للولايات المتحدة ، بدأت الحكومة المكسيكية بحرقه فأصبح بذلك الوصول إلى إتفاق لتخفيض الأسعار مستحيلاً من ناحية سياسية.

مثال آخر، في التفاوض حول مستقبل جزيرة الشمال تجاهل القادة البروتستانت حاجات الكاثوليك في الشعور بالإنتماء والتقدير وحقهم في القبول والمعاملة بمساواة. بالمقابل، فإن قادة الكاثوليك كانوا عادة ما يقللون من وزن

حاجة البروتستانت إلى الامن. فالتعامل مع مخاوف البروتستانت "كمشكلة لهم " بدلاً من التعامل معها على أنها قلق مشروع يحتاج إلى مزيد من الإهتمام، جعل المفاوضات بالغة في الصعوبة وعصية على الوصول إلى حل.

أكتب قائمة:

حتي يتم فرز المصالح المتعددة لأي طرف من أطراف التفاوض، يكون مفيداً كتابة كل هذه المصالح في شكل قائمة كما وردت في بحر عملية التفاوض. هذا لا يساعد فقط فيإمكانية تذكرها؛ ولكن يمكّن أيضاً من تحسين نوعية تقييمها ووضعها في ترتيبها المناسب حسب أهميتها إعتماداً على ما يرد للمفاوض من معلومات جديدة. أبعد من ذلك، فإن كتابة هذه القائمة أيضاً تحفّز على إنتاج أفكار جديدة حول كيفية إشباع تلك المصالح.[1]

الحديث عن المصالح:

الغرض من عملية التفاوض هو خدمة مصالحك الخاصة. ففرصة تحقق ذلك الغرض تزيد عندما تتواصل مع شركائك في عملية التفاوض عن هذه المصالح ويتصلِ علمهم بها فعلاً. فالطرف الآخر قد لا يعلم ما هي مصالحك التي تسعي إلى الحفاظ عليها أو خدمتها بأي شكل من الاشكال. وأيضاً أنت قد لا تعلم ما هي مصالح الطرف الآخر. فواحد منكما أو كلاكما قد يكون تركيزه على ما وقع من ظلم في الماضي بدلاً من أن يتحدث عن إهتماماته المستقبلية. أو ربما لا يكون كل منكما يستمع إلى ما يقوله الآخر.

---

[1] هذا هو عين ما يوصي به الوسيط في نموذج ليدر للوساطة وهو أن يحتفظ بمذكرات يكتب فيها فضلاً عن ملاحظاته التي ينوي التحدث فيها مع الفرقاء في الجلسات الخاصة، يدون فيها أيضاً ما يلحظه من خيارات مبكرة يمكن أن تفيد في مرحلة التفاوض. وجدير بالذكر أن الوسيط لا ينبغي له أن يدون محضراً لعملية الوساطة ويجب عليه أن يقرر بصراحة في خطابه الافتتاحي بأنه سيقوم بكتابة مذكرات تعينه في إدارة العملية وأنه سيقوم بإعدامها عند الوصول إلى نهاية العملية .

فكيف يمكنك مناقشة المصالح بطريقة بناءة من غير أن تغلق نفسك في موقف جامد؟

فإذا كنت تريد الطرف الآخر أن يأخذ مصالحك في الحسبان، فأشرح له ماهي هذه المصالح. فعضو في مجموعة حماية المواطنين في حي من الأحياء السكنية إذا كانت لديه شكوي ضد مشروع من المشاريع الإنشائية في الحي، فينبغي عليه أن يصرّح بالمسائل التي تضمن سلامة الأطفال والحصول على الراحة والنوم الهادئ في الليل. فالمؤلف الذي يريد أن يهدي نسخ عديدة من مؤلفه ينبغي أن يناقش هذا الأمر مع الناشر. فالناشر لديه مصلحة مشتركة في الترويج فربما كان راغباً في إعطاء المؤلف سعر أقل على النسخة.[1]

أمنح مصالحك الحياة:

اذا ذهبت إلى الطبيب تشكو من خُرّاج مؤلم، فلا تأمل في معالجة أفضل إذا وصفت ذلك الألم على أنه ألم خفيف في البطن. فإن من واجبك أن تجعل الطرف الآخر يفهم بالضبط كم هي مهمة ومشروعة المصالح التي تسعي إلى تحقيقها.

أحد الإرشادات المهمة في ذلك هي أن تكون محدداً: فالتفاصيل المتماسكة لاتجعل وصفك فقط صادقاً، ولكن تضيف إليه التأثيرات التي تجعله دقيقاً. فمثلاً: "في الأسبوع الماضي دهست الشاحنات الخاصة بك طفلاً. ففي يوم الثلاثاء في تمام الساعة الثامنة والنصف صباحاً إحدى شاحناتك الحمراء الكبيرة عندما كانت تسير في اتجاه الشمال بسرعة 40 ميلاً في الساعة، اضطر سائقها إلى الإنحراف بسرعة ليتفادي دهس الطفلة لوريتا جونسون البالغة من العمر 7 سنوات."

---

[1] وضع الأجندة هي واحدة من الخطوات المهمة في نموذج ليدر للوساطة. فهي من ناحية تدرب الأطراف علي أن عملية الاتفاق ممكنة؛ وذلك لأن الوسيط سيطلب من الأطراف أن يتفقوا علي الموضوعات محل الخلاف بينهما، ومن ناحية أخري فهي تركز النقاش حول ما يهم الأطــراف وبالتالي تكثف من عملية استكشاف المصالح.

فطالما لم تبدو أنك تشير ضمناً إلى أن مصالح الطرف الآخر غير مهمة وغير مشروعة، فإن بإمكانك اتخاذ موقف قويل إظهار جديّة ما يهمك أو يقلقك. فدعوتك الطرف الآخر للتصحيح إذا كنت في نظره مخطئاً، كأن تقول مثلاً: "صححني أن كنت مخطئاً"، فإن ذلك يظهر مدي إنفتاحك وصراحتك. فإذا لم يصححك الطرف الآخر، فأن ذلك يعني ضمناً أنه قد قبل وصفك للوضع.

فجزء من عملية التأثير في الطرف الآخر وتعريفه بمصالحك يكمن في تأسيس شرعية لهذه المصالح. فأنت تريدهم أن لا يشعروا بأنك تشن هجوماً شخصياً عليهم، ولكن تريدهم بدلاً من ذلك أن يشعروا بأن المشكلة التي تواجهونها تحتاج إلى مزيد من الإهتمام. فأنت تحتاج إلى أن تقنع الطرف الآخر بأنه ربما يشعر بذات الأمر إذا كان في مكانك وفي ذات ظروفك." هل لديك أطفال؟ كيف تشعر إذا كانت هناك شاحنة تسير بسرعة 40 ميلاً في الساعة في الشارع الذي تسكن فيه؟"

إعترف بمصالحهم كجزء من المشكلة :

ينزع أي منا إلى أن يكون مهتماً جداً بمصالحه الخاصة ويعطي القليل جداً من الإهتمام لمصالح الآخرين.

فالناس تستمع بصورة أفضل إذا أحسوا إنك فهمتهم. فأنهم يتجهون إلى الإعتقاد بأن هؤلاء الذين فهموهم هم أشخاص أذكياء ومتعاطفون فبالتالي رأيهم جدير بأن يستمع إليه. إذن إذا كنت تريد أن يقدّر الطرف الآخر مصالحك، فأبدأ أنت بإظهار إنك تقدر مصالحه الخاصة.

"على حسب فهمي، فإن مصالحك كشركة إنشاءات هي أساساً الحصول على تنفيذ سريع للمهمة وبأقل تكلفة وأن تحتفظ بسمعة جيدة فيما يتعلق بمراعاة معايير السلامة والمسؤولية في المدينة. هل أنا فهمتك بصورة صحيحة؟ هل لديك أي مصلحة مهمة أخري؟"

فبالإضافة إلى إظهار فهمك لمصالح الطرف الآخر، سيكون من المفيد أن تعترف بأن مصالحهم هي جزء من المشكلة الكليّة التي يتم التفاوض بشأنها بُغية الوصول إلى حل. فهذا على وجه الخصوص يكون من الأمور التي يسهل القيام بها في حالة المصالح المشتركة: "سيكون أمراً فظيعاً لكل منا إذا دهست واحدة من شاحناتك طفلاً من الأطفال في الحي."

ضع المشكلة قبل أن تجيب عليها :

فأذا كنت تتحدث إلى شخص ما يمثل شركة إنشاءات، فربما تقول: "نحن نعتقد أنه ينبغي عليك أن تبني سوراً حول المشروع في خلال 48 ساعة والبدء الفوري في ذلك سيقيد من سرعة الشاحنات إلى 15 ميلاً في الساعة على الشارع المسمي: "أوك استريت". والآن سأقول لك لماذا نحن نريد ذلك ..." فإذا فعلت ذلك، فإنه ينبغي عليك أن تكون متأكداً من أن الطرف الآخر قد توقف عن الإستماع إلى أسبابك. فهو قد سمع موقفك وهو الآن بلا شك مشغول بأعداد الحجج التي سيناهض بها موقفك ذلك. فربما تزعجه بعض الشئ نبرات صوتك أو إقتراحاتك ذاتها، ولكن النتيجة ستكون أن تبريراتك قد أُسقطت كلها بواسطته.

فإذا أردت من شخص ما أن يستمع إلى رأيك وأن يفهم ما هي أسانيده، فعليك أن تعطي مصالحك وتبريراتك أولاً ثم خلاصاتك ومقترحاتك لاحقاً. أخبر الشركة أولاً عن الخطر الذي يخلقونه على سلامة الأطفال في الحي وعن قلّة النوم في الليل. فمن ثم، سيهيأهم ذلك إلى الإستماع الجيد ولو فقط بغرض معرفة الغاية التي تريد الوصول إليها في هذه المسألة. فعندما تخبرهم لماذا، سيفهمون ماهي أسباب ذلك.

أنظر إلى المستقبل وليس إلى الماضي:

أن من المدهش، أننا ببساطة، نتعامل في العادة برد فعل لما قاله شخص ما أو فعله. فإذا كان هناك شخصان سيقعان عادة في محادثة نمطية تشبه المفاوضات، ولكن ليس لها أي غرض من أغراض التفاوض مهما كان، فهما غير متفقين مع

بعضهما البعض حول بعض المسائل والمحادثات تدور سجالاً بينهما كما لو كانا فعلاً يبحثان عن إتفاق. ففي الحقيقة، فإن النقاش الذي يجري الآن يجري كشعيرة أو طقس أو ببساطة كتسلية. فكل منهما يشترك في هذا الحوار للحصول على نقاط ضد الطرف الآخر أو بغرض تجميع الأدلة ضد وجهات النظر الأخرى التي أعتنقت لفترات طويلة ويؤمل في تغييرها. لم يكن هناك طرف من الأطراف يبحث عن الوصول إلى إتفاق أو حتي التأثير في الطرف الآخر.

فاذا سألت شخصين عن سبب نقاشهما، فالإجابة ستكون، بصورة نموذجية، للتحقق من سبب وليس للتحقق من غرض. فالتورط في مشاجرة، بغض النظر عما إذا كانت بين زوج وزوجة أو بين شركة واتحاد العمال أو بين مشروعي أعمال، فالأشخاص غالباً ما يستجيبون لما قاله الطرف الآخر أو فعله بدلاً من أن يقوموا بمتابعة مصالحهم بطريقة تحفظها على المدي الطويل." لا يمكن أن يعاملونني بهذه الطريقة. فإذا كانوا يعتقدون أنهم لن يؤاخذوا على ذلك، فعليهم إعادة حساباتهم من جديد. أنا سأريهم."

فالسؤال " لماذا؟ " له معنيان مختلفان تماماً. أحدهما ينظر إلى الخلف باحثاً عن الأسباب وهو يعامل سلوكنا كأمر تحدده الحوادث السابقة. أما المعني الآخر، فهو ينظر إلى الأمام باحثاً عن الأغراض ويعامل سلوكنا على أنه أمر خاضع لإرادتنا الحرة. لسنا بحاجة إلى الدخول في مناظرة فلسفية بين نظرية الإرادة الحرة ونظرية الربط المطلق للنتائج بالأسباب لنقرر كيف نتصرف. فبغض النظر عما إذا كانت لدينا إرادة حرة أو أن أفعالنا كانت مسألة حتمية فإننا سنتصرف وكأنه فعلنا. ففي كلا الحالين، سنختار. فبإمكاننا أن نختار النظر إلى الماضي أو نختار النظر إلى المستقبل.

بإمكانك أن تشبع مصلحتك بصورة أفضل إذا تحدثت عن الوجهة التي تريد أن تذهب بمصلحتك إليها بدلاً من أن تتحدث عن أين كانت مصلحتك في الماضي. فبدلاً من أن تناقش الطرف الآخر عن الماضي– عن تكاليف الربع الأخير من

السنة (والتي كانت عالية)، أو قرار الأسبوع الماضي (الذي اتخذ من غير تفويض) أو الأداء في عرض الأمس (والذي كان أقل من المتوقع)- تحدّث عن ماذا تريد أن يحدث في المستقبل. فبدلاً من سؤال الطرف الآخر عن تبرير ما فعلوه بالأمس، أسألهم " ماذا سيفعلون غداً ومن سيفعل ذلك غداً؟ "

كن ثابتاً على أفكارك ولكن بمرونة:

يحتاج المفاوضفي عملية التفاوض إلى أن يعلم إلى أين هو ذاهب بصورة واضحة، وأيضاً أن يكون منفتحاً لتقبّل الأفكار الجديدة. فلتفادي اتخاذأي قرار صعب حول ما تريد أن تسوي الخلاف عليه، الناس عادة ما يلجأون إلى الذهاب إلى عملية تفاوض من غير أي خطة بديلة أكثرمن الجلوس مع الطرف الآخر والنظر فيما يعرض عليهم أو يطلب منهم.

كيف يمكنك التحرك من مرحلة التحــقق من مصـــالحك ومصـــالح الطــرف الآخـــر إلى تطــوير خيارات محـــددة وأن تظل على مرونة فيما يتعلــق بهذه الخيارات ؟

لتحويل مصالحك إلى خيارات ملموسة، اسأل نفسك: " ماذا إذا وافق الطرف الآخر غداً على التصالح معي، فما الذي أعتقد، الآن، أنني أريد الطرف الآخر أن يصالحني عليه؟" فحتي تحافظ على مرونتك، عامل أي خيار تولّده على أنه خيار توضيحي. فكّر في تفاصيل أكثرمن خيار من الخيارات التي يمكن أن تشبع مصالحك. فأن تكون الخيارات توضيحية وتحديدية هي الأفكار المفتاحية للقيام بذلك.

فأكثر ما يأمل المساومون على المواقف إنجازه من وضعهم للموقف الإفتتاحي يمكن أن يتم التوصل إليه بصورة جيدة عن طريق الإقتراحات التوضيحية التي تهتم بسخاء بالمصلحة الخاصة بهم. فمثلاً، في مفاوضات عقد البيسبول قد يقول الوكيل:أن 5000000 دولاراً في السنة قد تعبر عن الرقم الذي يمكن يشبع مصالح هندرسون في الحصول على مرتب يشعر أنه يستحقه. كما أن

التعاقد بنظام عقود الخمس سنوات يشبع حاجته إلى الاستقرار الوظيفي أيضاً. "فاذا وضعنا في الإعتبار مصالحك، فإنك ينبغي أن تتفق ليس فقط مع واحد أو أكثر من الخيارات المطروحة والتي تشبع مصالحك المشروعة ولكن أيضاً ستتفق مع العقل المفتوح. فالعقل المفتوح ليس العقل الخاوي.

كن صعباً تجاه المشكلة التي تتفاوض بشأنها ولكن مرناً تجاه الأشخاص الذين يتفاوضون معك:

يمكنك أن تكون جامداً في الحديث عن مصالحك كأي مفاوض آخر يتحدث عن موقفه. ففي الحقيقة أن من المستحسن أن تكون جامداً. فقد لا يكون حكيماً أو متعقلاً أن تلزم نفسك بموقف معين تتخذه، ولكن من الحكيم والمتعقل أن تلزم نفسك بمصلحة معينة تحدد إنك تريد تحقيقها من خلال التفاوض. فهذا هو الموضع في عملية التفاوض الذي يمكنك فيه أن تبذل كل طاقاتك العدائية. فكون الطرف الآخر مهتم بمصالحه الخاصة سيقوده إلى أن يكون لديه توقعات متفائلة جداً عن الإتفـــــاقات التي يمكن التوصـــل إليها. فعادة الإتفاقات المعقولة والتي تقدّم أقصي ما يمكن من كسب لك وبتكلفة قليلة على الطرف الآخر، تقدَّم فقط بالدفاع عن مصالحك بصورة قوية. إثنان من المفاوضين كل منهما يدفع بشدة باتجاه تحقيق مصالحه، فسيحفزون القوة الإبداعية لكل منهما في التفكير في حلول مفيدة لكلا الجانبين وبصورة تبادلية.

فشركة الإنشاءات قلقة بشأن التضخم والذي يمكن أن يرتّب قيمة أكثرعلى مصلحتها في الحفاظ على التكلفة منخفضة وفي ذات الوقت إنجاز العمل في الزمن المحدد. أما أنت فقد يلزمك أن تغيّر نظام عملهم. فبعض العواطف الصادقة قد تستعيد التوازن بصورة أفضل بين الأرباح وأرواح الأطفال. لا تسمح لرغبتك أن تكون توفيقية تمنعك من أن تتصف قضيتك بطريقة عادلة. " فبالتأكيد أنت لا تقول أن أرواح أبنائنا لا تساوي شيئاً في مقابل قيمة السور. وأيضاً لا أظنك تقول ذلك

عن ابنك. أنا لا أعتقد إنك شخص بلا إحساس يا سيد جينكس. دعنا نبحث في كيفية حل هذه المسألة."

فإذا شعر الطرف الآخر أنه مهدد بصورة شخصية بأي هجوم على المسألة التي يتفاوض بشأنها، فإنه سيتحول إلى دفاعي وربما يتوقف عن أن يستمع. فهذه هي أهمية أن تفصل الأشخاص عن المشكلة. فينبغي أن تهاجم المشكلة من دون أن تلوم الأشخاص. بل يجب أن تذهب إلى أبعد من ذلك وتقدّم الدعم الشخصي للأشخاص، مثل: أن تسمع لهم وأنت تظهر شيئاً من الإحترام، وأن تسدي لهم نوعاً من المجاملة، وأن تعبّر لهم عن تقديرك لزمنهم وما يبذلونه من جهود، وأن تؤكد لهم إهتمامك بالسعي لتحقيق حاجاتهم الأساسية وما إلى ذلك. أظهر لهم إنك تهاجم المشكلة وليس هم.

واحدة من القواعد العملية في التفاوض هي أن: إعطاء الدعم الأيجابي للبشر في الطرف الآخر يعادل في قوته القوة التي تؤكد بها المشكلة التي تتفاوض بشأنها. فهذا الدعم المركب والهجوم قد يبدو منسجماً. فمن ناحية نفسية هو كذلك؛ فعدم الإنسجام هو الذي جعله يفعل ذلك الفعل. فالنظرية النفسية المعروفة، "نظرية اللا إنسجام المدرك " تقول أن الناس يكرهون التنافر وعدم الإنسجام وسيعملون على التخلّص منه. فبالهجوم على المشكلة- مثل الشاحنات المسرعة في شوارع الحي السكني- وفي ذات الوقت إعطاء ممثل الشركة دعم أيجابي، فإنك بذلك تخلق له نوع من "اللا إنسجام المدرك". فحتي يتغلب على حالة اللا إنسجام هذه، فسيكون مستحثاً على فصل نفسه عن المشكلة لكي ينضم إليك للقيام بعمل مشترك حيالها.

القتال الشرس حول المسائل الموضوعية يزيد الضغط للحصول على حل مؤثر؛ فإعطاء الدعم للأشخاص في الطرف الآخر يقود إلى تحسين العلاقات وزيادة إحتمالية الوصول إلى الاتفاق. فهو تركيبة من الدعم والهجوم التي تقدّم الحل؛ وأيضاً قد لا يكفي تطبيقها لوحدها.

فالتفاوض بصورة صلبة للحصول على مصالحك لا يعني أن تغلق ذهنك أمام وجهة نظر الطرف الآخر. وتماماً على النقيض، أنه بالكاد يمكنك أن تتوقع أن يستمع الطرف الآخر إلى مصلحتك ويناقش الخيارات التي تطرحها إذا لم تأخذ أنت مصالحه في الحسبان وأن تظهر نفسك له على إنك منفتح لتقبل إقتراحاته واطروحاته. فالمفاوضات الناجحة تتطلب منك أن تكون صلباً ومنفتحاً.

4. ابتكر خيارات تبادلية النفع والفائدة:

تشرح حالة المفاوضات الإسرائلية المصرية التي كانت تدور حول: "مَن مِن الأطراف ينبغي أن يحتفظ بأي قدر من مساحة شبه جزيرة سيناء؟ "هذه الحالة تشرح كل من مشكلة التفاوض الرئيسة والفرصة المفتاحية.

فالمشكلة هي مشكلة عادية. ويبدو أن ليس هناك أي مجال إلى اقتسام "الكيكة" بين الطرفين بطريقة مرضية لكل منهما. فعادة ما يكون الشخص يتفاوض في "بعد" واحد فقط، مثل مساحة الأقليم، أو سعر السيارة، أو مدة عقد أيجار الشقة، أو مقدار العمولة التي يجب أن تدفع إذا تمت الصفقة. وفي مناسبات أخري، قد يواجه المفاوض ما يعرف بـــــ"**خيار أما / أو**" والذي يعني أن الصفقة من ناحية سوقية "إما" أن تكون في مصلحتك "أو" في مصلحة الطرف الآخر. فمن أمثلة ذلك، في مفاوضات تتعلق بتسوية طلاق، كانت المسألة هي: "من الذي يأخذ المنزل؟ ومن الذي يستحق حضانة الأطفال؟" فقد يتراءي لك الخيار المطروح أمامك كخيار بين الكسب والخسارة-فلا أحد سيختار أن يخسر. فحتي وإنكسبت وأخذت السيارة بمبلغ 5000 دولاراً، أو عقد أيجار الشقة لمدة خمس سنوات، أو حصلت على المنزل وحضانة الأطفال، فقد يكون لديك إحساس مستغرق بأن الطرف الآخر سوف لن يدعك وشأنك. فمهما كان الوضع، فإن خيارك يبدو محدوداً ومقيداً.

فمثال شبه جزيرة سيناء أيضاً يوضح فكرة الفرصة. فالخيار الخلّاق المبتكر مثل جعل سيناء منزوعة السلاح يمكن عادة أن يحدث الفرق بين الوصول إلى الاتفاق عبر التفاوض أو وصول التفاوض إلى طريق مسدود. أحد المحامين الذين أعرفهم يعزي نجاحه بصورة مباشرة إلى قدرته على ابتكار الحل المفيد لكل من موكله والطرف الآخر.هو يكبّر حجم الكيكة قبل أن يقسمها. فمهارة ابتكار الخيارات هي واحدة من أكثر الأدوات فائدة والتي يمكن أن يمتلكها المفاوض.

أيضاً من العادي جداً أن تجد المفاوضيين قد إنتهوا إلى مصير شبيه بما إنتهي إليه "الأخوات في المثل الشهير" حيث كان الشجار قائماً بينهما على برتقالة، فبعد

أن إتفقتا على قسمتها إلى نصفين، قامت الأخت الأولي بأكل لب نصف البرتقالة الذي آل إليها ورمت القشرة في سلة النفايات. أما الأخت الثانية قامت برمي لب نصف البرتقالة الذي آل إليها في سلة النفايات واستخدمت القشرة في خبز كيكة. وأيضاً من العادي أن يترك المفاوضون المال على طاولة التفاوض، إما لأنهم فشلوا في الوصول إلى إتفاق، وكان من الممكن أن يتوصلوا إليه، أو لأن هم توصلوا إلى إتفاق ولكن كان من الممكن أن يتوصلوا إلى إتفاق أفضل منه بالنسبة لكل منهما.

فالكثير من المفاوضات تنتهي بالوصول إلى نصف البرتقالة لكل طرف بدلاً من التوصل إلى إعطاء كامل لب البرتقالة إلى أحد الطرفين وكامل القشرة للطرف الآخر. لماذا؟

التشخيص:

أن تقيّم ما يمكن أن تتسلح به وأنت تشارك في عملية مفاوضات هو أن يكون لديك العديد من الخيارات، فمن النادر أن يستشعر الناس أهمية ذلك بالنسبة لهم في المفاوضات. يعتقد الناس عادة، في المنازعة، أنهم يعرفون الحل – ورأيهم ينبغي أن يسود. يعتقد الأطراف في المفاوضات العقدية، بالتساوي، أن عرضهم هو عرض معقول وينبغي أن يتم تبنيه، ربما يكون ذلك مع بعض التعديل الطفيف في السعر. فكل الحلول المتاحة يظهر أنها تصطف على خط مستقيم بين موقفك كمفاوض وموقف الطرف الآخر. فعادة ما يكون التفكير المبدع الوحيد الذي يظهر هو الذي يقترح قسمة الفرق بين الطرفين.

ففي أغلب المفاوضات هناك اربع عقبات رئيسة تمنع الأطراف من ابتكار خيارات وفيرة: (1) الحكم غير الناضج المتسرع (2) البحث عن الحل الوحيد (3) الافتراض بأن الكيكة ثابتة الحجم (4) التفكير الخاطئ بأن فض المنازعة هو مشكلة خاصة بالطرف الآخر، أي هي شأنهم كطرف. فحتي نتغلب على هذه العقبات فإننا نحتاج إلى أن نفهمها أولاً.

الحكم غير الناضج المتسرع :

إبتكار الخيارات أمر لا يأتي بصورة طبيعية. فعدم الابتكار هو الوضع العادي حتي في الحالات التي لا يخضع فيها المفاوض لأي نوع من الضغط التفاوضي. فإذا طُلب منك تسمية شخص واحد في العالم بإعتباره الأكثر استحقاقاً لجائزة نوبل، فأي إجابة تبدأ في إقتراحها ستواجه في الحال بتحفظاتك وشكوكك.

كيف يمكنك التأكد من أن ذلك الشخص هو الأكثر جدارة بهذه الجائزة؟ فعقلك قد يصير خالياً تماماً، أو ربما يقذف ببعض الإجابات التي لا تعكس غير تفكير تقليدي، مثل: "حسناً، ربما البابا، أو السيد الرئيس."

لا شئ يبدو مؤذياً لعملية ابتكار الخيارات أكثر من الاحساس النقدي الذي ينتظر ليقفز إلى السطح مُظهِراً لمساوئ أي فكرة جديدة. فهو ما يسمي بـــ "الخيال العائق للحكم."

فهذا الإحساس النقدي عادة ما يكون أكثر حدة عندما يكون المفاوض واقعاً تحت ضغط المفاوضات القادمة. فالمفاوضات العملية يظهر أنها عادة ما تستدعي تفكير عملي وليس إلى أفكار متطرفة.

فالقدرة الإبداعية للمفاوض قد تُكبَت أكثر بحضور الأشخاص الذين يمثلون الطرف الآخر. فإذا إفترضنا إنك تتفاوض مع رئيسك في العمل على مرتبك في السنة القادمة. فأنت تطلب زيادة 4000 دولاراً، بينما رئيسك قد عرض عليك 1500 دولاراً وهو مبلـــغ أنت قد أوضحت أنه غـــير مرضي بالنســـبة لك. ففي وضع متوتر كهذا لا يكون من المحتمل بالنسبة لك أن تبدأ في ابتكار حلول تخيلية. فربما تخشي إنك إذا إقترحت بعض الأفكار البراقة غير كاملة الطبخ مثل أخذ نصف الزيادة نقداً على أن تُعطي النصف الآخر في شكل فوائد أخري، فربما تبدو غبياً. فرئيسك ربما يقول لك: " كن جاداً بالله عليك." فأن تتعلم أفضل من ذلك؛ إن هذا قد يعد مخالفة للسياسة العامة للشركة. فأنا مندهش أصلاً أن مثل هذا الاقتراح يأتي منك أنت بالذات. "فإذا قمت في لحظة اندفاع وقتية غير مخططة

بإبتكار خيار ممكن فحواه: أن توزع الزيادة على فترات، فربما يفهمها على أنها عرض جديد ويرد عليك بـــ "أنا جاهز لبدء التفاوض على ذلك الأساس." فلما كان الطرف الآخر قد يأخذ ما تقوله مهما كان على أنه التزام، فإنك ستقول في مثل هذا الموقف: "عليه بأن يفكر مرتين قبل أن يقول أي شئ."

فربما تخشي أيضاً أن بإبتكار الخيارات قد تكشف عن بعض المعلومات التي تشكل خطراً على موقفك التفاوضي. فإذا كان ينبغي عليك أن تقترح، مثلاً، أن على الشركة أن تساعدك في تمويل شراء المنزل الذي تنوي التعاقد على شرائه، فرئيسك ربما يستنتج من ذلك إنك تنوي البقاء في الشركة وبالتالي فأنت في نهاية المطاف ستقبل أي زيادة في المرتب يقوم بعرضها هو عليك.[1]

البحث عن الحل الوحيد:

الإبتكار ببساطة، في أغلب العقول البشرية، ليس جزءاً من عملية التفاوض. فالناس يرون أن مهمتهم في التفاوض هي تضييق الشقة بين المواقف، وليس توسيع دائرة الخيارات المتاحة. فغالباً ما يميلون إلى الإعتقاد بأن: "نحن مررنا بزمن صعب جداً نحاول إنجاز الاتفاق. فآخر شئ نحتاج إليه هو حفنة من الأفكار المختلفة." فلأن المنتج النهائي للمفاوضات هو قرار واحد، فإنهم يخشون من أن المناقشات المفتوحة للمشكلة فقط ستؤدي إلى تأخير الوصول إلى ذلك القرار الوحيد وتربك عملية التفاوض.

---

[1] في نموذج ليدر للوساطة الخيارات عادة ما تطرح في وقت متأخر لا يكون بأي حـــال مـــن الأحوال قبل الجلسة المنفصلة الأولي و بعد مناقشة الأجندة. فإذا حدث و أن بدأ أحد الاطـــراف بالتحدث عن خيار ما، فإن علي الوسيط أن يطلب منه تأجيل الحديث عن ذلك حتي تأتي مرحلة طرحه. فالوسيط عادة في الجلسة المنفصلة يقوم بمساعدة الأطراف علي توليد خيارات و إختبار مدي واقعيتها تمهيداً لعرضها للتفاوض في الجلسة المشتركة القادمة. لذلك لا يكـــون هنـــاك أي تخوف لدي الطرف من طرح خياراته و أيضاً سيكون واثقاً من نفسه و هو يطرحها للتفاوض.

فإذا كان العائق الاول للتفكير الابداعي في عمليات التفاوض هو النقد المبكر أو المتسرع، فالعائق الثاني. هو الإنهاء المبكر أو المتسرع لعملية التفاوض. فبالبحث من البداية عن الحل الوحيد الأفضل للنزاع، فأنت من المحتمل أن تقطع التسلسل الطبيعي للدورة الحيوية لعملية صنع الحل الحكيم للنزاع والذي فيه يكون لك أن تختار الأنسب من بين عدد كبير من الحلول الممكنة.

الأفتراض بأن الكيكة ثابتة الحجم:

أن التفسير الثالث لمشكلة: "لماذا هناك القليل من الخيارات الجيدة على طاولة التفاوض"، هو أن أي طرف من أطراف التفاوض يرى الوضع على أنه بالضرورة "**إما**" / "**أو**" – " **إما**" أن آخذ أنا الأمر المتنازع عليه " أو" أن تأخذه أنت. فالمفاوضات عادة ما تبدو وكأنها " **لعبة المبلغ المحدد** "؛ فـ 100 دولاراً زيادة على سعر السيارة هي ربح في مصلحة الطرف البائع وفي ذات الوقت يعني 100 دولاراً نقصاناً أو خسارة للطرف الآخر. فلماذا نكلّف أنفسنا مشقة الابتكار طالما كانت كل الخيارات معلومة ولا يمكن لطرف من أطراف التفاوض أن يشبع حاجة طرف آخر إلا على حساب ذاته وحاجاته؟

الاعتقاد بأن: "فض المنازعة هو مشكلة المفاوض الخاصة":

العقبة الأخيرة التي تعترض عملية ابتكار الخيارات الواقعية تكمن في إهتمامات كل طرف من أطراف التفاوض وتتعلق بمصالحهم الحالية. فبالنسبة للمفاوض حتي يصل إلى الاتفاق الذي يلبي مصالحه الشخصية، فإنه يحتاج إلى تطوير حل أيضاً يغري الطرف الآخر ويبشر بإمكانية تلبية مصلحته الشخصية. وأيضاً تأثير العواطف في جانب طرف واحد من المسألة المتنازع عليها يجعل من الصعوبة على ذلك الطرف تحقيق الفصل أو العزل الضروري لهذه العواطف حتي يتمكّن من التفكير في خيارات وحلول حكيمة يمكن أن تلبي وتشبع مصالح كل الأطراف. فتجده يقول: "عندنا ما يكفينا من المشاكل لا نستطيع أن نضم إليها مشاكل الغير؛ فالغير ينبغي أن يهتموا بمشاكلهم." أيضاً هناك نفور نفسي يوجد

بصورة متكررة من الاتفاق مع شرعية آراء الطرف الآخر؛ فقد يبدو المفاوض وكأنه غير وفيّ وغير مخلص إذا قام بابتكار الطرق التي يمكن أن ترضي الطرف الآخر وتحقق مصالحه. وهكذا فإن الأنانية وقصر النظر يقودان المفاوض إلى، فقط ، تطوير المواقف المناصرة والمناقشات الحجج المؤيدة والداعمة لها والحلول الفردية التي تلبي وتشبع مصالح أحد الأطراف وليس كليهما.

الوصفة الدوائية أو الروشتة:

حتي تتمكن من توليد الخيارات الخلّاقة المبدعة، فستحتاج إلى:

(1) أن تفصل فعل توليد الخيارات عن عملية تقييم تلك الخيارات.

(2) توسيع دائرة الخيارات بدلاً من التطلع إلى حل وحيد.

(3) أن تبحث عن الفائدة المشتركة للأطراف في أي خيار.

(4) ابتكار خيارات تجعل الحصول على قرارهم حيالها سهلاً.

فكل من هذه الخطوات قد شرحت فيما يلي:

افصل عملية توليد الخيارات عن عملية الحكم عليها وتقييمها :

لما كان الحكم عادة ما يعطل عملية التخيّل، كان من الأفضل فصل العمل الابداعي عن العمل النقدي؛ فصل عملية ابتكار القرارات الممكنة من عملية الاختيار للقرار الأمثل من بين ما قمت بإبتكاره من قرارات. ابتكر أولاً، ثم قرر لاحقاً.[1] فأنت كمفاوض ستضطر إلى القيام بالكثير من العمل الابتكاري للخيارات بنفسك. فهي ليست عملية سهلة. فعملية ابتكار الأفكار الجديدة بطبيعتها تتطلب من الإنسان أن يفكر في أشياء هي ليست موجودة مسبقاً في ذهنه؛ ولذلك ينبغي التفكير في تنظيم جلسات عصف ذهني أو جلسات توليد خيارات مع عدد قليل من

---

[1] في نموذج ليدر للوساطة عملية إبتكار الخيارات يكون عادة في الجلسة الخاصة المنفصلة والتي عادة ما تكون بعد الانتهاء من مناقشة الأجندة . فالجلسة الخاصة عادة ما تهدف إلى تحقيق ثلاثة أهداف هي الحصول على أقوال من الخصم لم يكن قادراً على الإدلاء بها في الجلسة المشتركة وابتكار الخيارات واختبار مدى واقعيتها.

الزملاء أو الأصدقاء. فمثل هذه الجلسات يمكن أن تجري عملية الفصل الفعال بين عملية ابتكار الخيارات وعملية التقرير بشأنها.

فجلسة العصف الذهني تصمم لتنتج أكبرعدد ممكن من الأفكار لحل المشكلة المتفاوض بشأنها. فالقاعدة الأساسية المفتاحية هي: "تأجيل أي نقد أو تقييم للأفكار." فالمجموعة ببساطة تولّد الأفكار دون أن تتوقف لتفكر في مدي جودتها أو سوئها، واقعيتها أوعدم واقعيتها. فبإزالة هذه العوائق، يمكن لفكرة واحدة أن تحفّز غيرها، مثل المفرقعات النارية التي تفجر كل منهما الأخري.

يحتاج الناس في جلسة العصف الذهني أن ينزعوا من أنفسهم الخوف من التقييم السلبي، مثل أن ينظر إليهم على أنهم أغبياء؛ لذا فإن التعبير عن الأفكار الطائشة والمتطرفة والشاذة يشجع بصورة صريحة. ففي غياب الطرف الآخر لا يحتاج المفاوضون إلى القلق أو الخوف من الكشف عن المعلومات السرية أو أخذ أفكارهم على أنها التزام جاد.

فليس هناك طريق واحد صحيح لإدارة جلسات العصف الذهني. بالأحري، فإن كل مفاوض ينبغي عليه أن يُفصّلَ جلسة العصف الذهني لتلائم حاجته وموارده. فحتي يتسني لك فعل ذلك، ربما قد تجد أن من المفيد التفكير في الإرشادات الآتية:

قبل العصف الذهني :

1. **حدد غرضك:** فكّر فيما تريد أن يخرج به الاجتماع من أفكار.

2. **إختيار عدد قليل من المشاركين:** المجموعة، بالعادة، ينبغي أن تكون كبيرة بقدر ما يمكّنها من تحقيق التحفيز الفكري المتبادل. ومَع ذلك فإن صغر المجموعة قد يشجع الأفراد على المشاركة وحرية الابتكار – فعادة ما يكون العدد بين 5–8 أفراد.

3. **غيّر البيئة:** اختار الزمن والمكان الذي يجعل جلسة العصف الذهني مختلفة عن جلسة النقاش التفاوضي العادية. فكلما كانت جلسة

العصف الذهني مختلفة عن الاجتماع العادي، كلما كان من السهل على المشاركين أن يتوقفوا عن الحكم.

4. **صمم جواً غير رسمي:** إلى ماذا تحتاج أنت والآخرين المشاركين في جلسة العصف الذهني كي تهدأوا وتحسوا بالتحرر من الأجواء البروتوكولية؟ فيمكن أن تكون جلسة للمحادثة والفريق يتناول الغداء أو في حفل مرطبات أو أي جلسة من جلسات الراحة والاستجمام أو في أي جو أو مكان بعيداً عن شكليات العمل الرسمي.

5. **أن يُختار شخص ليدير الجلسة:** أي شخص في الاجتماع يمكنه أن يسهل العملية بـــ "حفظ النظام في الاجتماع وقيادته نحو هدفه وذلك بأن يتم التأكد من أن أي شخص قد أخذ فرصته في الكلام وتطبيق أي من القواعد التي تمكّن من القيام بما ذكر أعلاه وتحفيز النقاش بتوجيه الأسئلة.

أثناء جلسة العصف الذهني :

1. **إجلس المشاركين في العملية جنباً إلى جنب في مواجهة المشكلة:** الماديات تقوي النفسيات. فجلوس الأطراف بصورة مادية جنباً إلى جنب يمكن أن يقوي الموقف العقلي لهما لمعالجة المشكلة المشتركة مع بعضهما البعض. فالأشخاص الذين يجلسون وجهاً إلى وجه يتجهون إلى الاستجابات الشخصية وعادة ما ينخرطون في حوارات أو نقاشات؛ فالأشخاص الذين يجلسون جنباً إلى جنب في شكل شبه دائري في مواجهة سبورة ينزعوا إلى أن يستجيبوا إلى المشكلة المصورة على السبورة.

2. **أوضح القواعد الأساسية التي تحكم العملية بما في ذلك قاعدة عدم توجيه النقد إلى أي فكرة طارئة في الجلسة:** فإذا لم يكن المشاركون يعرفون بعضهم البعض، فيجب أن يبدأ الاجتماع بتعارف الحاضرين، يتبع ذلك توضيح القواعد الأساسية للعملية. يجب أن يحرَّم أي نقد سلبي من أي نوع كان. التوليد المشترك سينتج أفكاراً جديدة؛ وذلك لأن كل منا سيبتكر ويولِّد الأفكار في حدود الافتراضات العملية التي وضعناها.

فإذا كانت القاعدة المتفق على تطبيقها هي أن: "الأفكار المولَّدة في جلسة العصف الذهني تسقطما لم ترق لكل المشاركين"، فالهدف الضمني لجلسة العصف الذهني سيكون تقديم أفكار من النوع الذي لا يمكن أن يسقطه أحد.ومن ناحية أخري، فإذا كانت الأفكار المتطرفة والغريبة أو حتي التي تكون مستحيلة تشجع في جلسة العصف الذهني ، فالمشاركون قد يولّدون منها خيارات أخري ممكنه ومن النوع الذي قد لا يكون قد طاف بذهن أحد من قبل. فمن القواعد الأساسية والتي يمكن تبنيها لإدارة جلسات العصف الذهني، هي أن تدير الجلسة كلها من غير تدوين للأفكار، وأن لا تسند أي فكرة مولدة إلى أي من المشاركين.

3. **العصف الذهني:** فما أن كان الهدف من الجلسة واضح، فينبغي أن يطلق العنان للخيال. حاول أن تأتي بقائمة طويلة من الأفكار، فينبغي أن تبدأ في التعامل مع المسألة من كل زواياها المتصورة .

4. **سجل الأفكارفي شكل رؤية كاملة:** فتسجيل الأفكار سواء كان في السبورة أم في ورقة كبيرة، وهذا هو الأفضل، سيعطي المجموعة المشاركة إحساس ملموس بالإنجاز الجماعي لهم؛ الأمر الذي يقوي قاعدة عدم جواز النقد للأفكار المتولِّدة؛ ويقلل من الميل إلى التكرار ويساعد على تحفيز الأفكار الجديدة.

مابعد جلسة العصف الذهني:

1. **حدد بعلامة مميزة، مثل أن تضع نجمة، الأفكار التي تبدو واعدة أكثرمن غيرها:** فبعد انتهاء جلسة العصف الذهني اترك قاعدة "عدم النقد للأفكار" جانباً لكي تتمكن من غربلة الأفكار للحصول على أكثرها ألمعيّة ومستقبلية. فأنت حتي الآن لم تصل إلى مرحلة التقرير؛ فعليك فقط أن تحدد الأفكار التي يمكن تطويرها أكثر. فهنا المطلوب أن تحدد فقط الأفكار التي يعتقد أعضاء الجلسة أنها الأفضل.

2. **إبتكر تحسينات على الأفكار الواعدة:** خذ واحدة من هذه الأفكار الواعدة وابتكر طرقاً لجعلها أفضل وأكثر واقعية؛ وأيضاً وبذات القدر، أن تبتكر من الوسائل التي يمكن أن تنفذ بها تلك الافكار. فالعمل المطلوب في هذه المرحلة هو أن تجعل تلك الأفكار المولَّدة بقدر المستطاع أكثر جذباً. **استهل النقد البناء بـــ:** " ما يعجبني أكثرعن هذه الفكرة هو ....فهل من الممكن أن تكون أفضل إذا ....؟

3. **خصص زمناً لتقييم الأفكار والتقرير بشأنها:** فقبل أن تنفض جلسة العصف الذهني، فينبغي أن ترصد قائمة بالأفكار المختارة والمحسّنة التي خرجت بها الجلسة وأن تخصص زمناً للتقرير في مدي إمكانية استخدام أي منها في مفاوضاتك مع الطرف الآخر وكيف.

فكر في جلسة عصف ذهني مع الطرف الآخر: فعلى الرغم من أن عقد جلسة العصف الذهني ستكون أكثر صعوبة مع الطرف الآخر منها مع أشخاص يمثلون ذات الطرف الذي تنتمي إليه، إلّا أن جلسة العصف الذهني مع الطرف الآخر أظهرت التجربة أنها يمكن أن تكون ذات قيمة عالية جداً. فهي أكثر صعوبة بسبب الخطر المتزايد والخوف من أن يقول أحد الأطراف شئ يمكن أن يضر بمصالحه على الرغم من وضع القواعد التي تحكم جلسة العصف الذهني[1].

فقد تكشف عن معلومات سرية بطريقة غير مقصودة أو إنك تقود الطرف الآخر إلى أن يخطئ في فهم أحد الخيارات التي صممتها لتقوم بعرضها عليه.

---

[1]المصطلح phishing هو أصلاً من المصطلحات التي ظهرت مع الاستخدام المتزايد للشبكة الدولية للمعلومات الانترنت وهو يعني إرسال بريد إلكتروني لشخص ما بغرض حمله علي الدخول إلى موقع إلكتروني معين و الإفصاح عن معلومات مهمة عنه كاسمه الكامل و تاريخ ميلاده ورقم حسابه البنكي أو رقم بطاقة الائتمان الخاصة به... واستعير ذات المصطلح وأصبح يستخدم في مجال الدعاوي والإجراءات القانونية ليفيد معني الإجراءات القانونية المرفوعة لا بغرض الحصول علي حكم معين ولكن بغرض الحصول علي معلومات والتحضير لرفع إجراءات أخري إما ضد ذات الشخص أو شخص آخر له علاقة بتلك المعلومات.

فمع ذلك فأن جلسة العصف الذهني المشترك لها محاسن عظيمة في إنتاج أفكار يمكن أن تحفظ مصالح كل المشاركين في العملية، وأيضاً تخلق مناخ الحل المشترك للمشكلة، وأخيراً فإن من محاسنها أيضاً أنها تُعلِم كل طرف في العملية بمصالح الطرف الآخر.

فلحماية نفسك عندما تشترك في جلسة عصف ذهني مع الطرف الآخر، فعليك تمييز جلسة العصف الذهني عن جلسة التفاوض بصورة صريحة ففي الأخيرة عادة ما يضع الناس وجهات نظر رسمية ويتحدثون بصورة موثقة ومدونة. فالناس معتادون على الاجتماعات التي تهدف إلى الوصول إلى اتفاق؛ لذا فإذا كان الاجتماع يهدف إلى الوصول إلى أي غرض آخر، كتوليد الأفكار الجديدة، فيجب أن يوضح ذلك الهدف بصورة واضحة.

فحتي تقلل من خطر الظهور بمظهر من يريد أن يلتزمْ بأي فكرة معروضة أو متولدة في جلسة العصف الذهني، فيمكنك أن تمارس عادة تقديم الفكرة الجديدة ومعها فكرتان بديلتان أو ثلاث في ذات الوقت. وأيضاً بإمكانك أن تضع على الطاولة خيار من الظاهر إنك لا تتفق معه أو لا يمثل وجهة نظرك المعروفة مسبقاً. "أنا استطيع أن اعطيك المنزل مجاناً، أو بإمكانك أن تدفع لي مليون دولاراً نقداً عليه أو..." فلأنك، من الواضح، لا تقترح أي من هذه الأفكار، فما يأتي جديداً منها في ذات السياق يكون حاملاً ذات صبغة السابق، أي غاية ما يصل من رسالة إلى الطرف الآخر هو إنك مجرد طارح لإحتمالات ممكنة وليس عروض للتسوية أو للمناقشة .

فحتي تتذوق طعم الجلسة المشتركة للعصف الذهني، دعنا نفترض أن قيادات الاتحاد المحلي اجتمعوا مع إدارة مناجم الفحم في جلسة عصف ذهني للخروج بطرق لتقليل عدد الإضرابات غير المصدقة ليوم أو يومين. عشرة أشخاص- خمس من كل فريق- هم الحضور، يجلسون حول طاولة يواجهون سبورة. هناك

شخص محايد هو الذي يدير وينظم هذه الجلسة، ويسأل عن أفكار الأطراف ويكتب تلك الأفكارعلى السبورة.

منظم جلسة العصف الذهني: حسناً، الآن دعونا نري ماذا لديكم من أفكار للتعامل مع هذه المشكلة وهي "التوقف عن العمل غير المصرح به." دعونا نحاول الحصول على عشرة أفكار على السبورة في خمس دقائق. حسناً دعنا نبدأ بك يا "توم".

توم (ممثل الاتحاد): رئيس العمال ينبغي أن يكون قادراً على تسوية شكوي أعضاء الاتحاد في الحال.

المنظم: جيد، ها أنذا قد كتبتها على السبورة ." جيم" أراك ترفع يدك هل لديك شئ تريد قوله؟

جيم (ممثل الإدارة): عضو الاتحاد ينبغي أن يتحدث لرئيس العمال عن المشكلة قبل أي عمل-

توم: يقاطع، إنه يفعل، ولكن رئيس العمال لا يستجيب.

المنظم: يا توم من فضلك النقد الآن غير مقبول، فقد اتفقنا على تأجيل النقد إلى وقت لاحق، إليس كذلك؟ ماذا عنك يا جيرى؟ تبدو وكأن لديك فكرة تريد قولها؟

جيرى (ممثلاً عن الاتحاد): عندما تطرأ مشكلة إضراب فينبغي أن يسمح لأعضاء الاتحاد بالاجتماع فوراً في مبني الحمامات العامة .

روجر(ممثل للإدارة): الإدارة يمكن أن توافق على أن يستعمل أعضاء الاتحاد مبني الحمامات العامة لاجتماعهم ويمكن أن تضمن للعمال الاستمتاع بالخصوصية وذلك بإغلاق الأبواب وإبقاء رؤساء العمال في الخارج.

كارول (ممثل للإدارة): ماذا لو تم تبني قاعدة مقتضاها أن لا يسمح بأي إضراب قبل أن يعطي قادة الاتحاد والإدارة الفرصة لمعالجة مسبباته في الحال؟

جيرى (ممثل الاتحاد): ماذا لو سرّعنا إجراءات الشكاوي والتظلمات وأنينعقد الاجتماع خلال 24 ساعة إذا لم يقم رؤساء العمال وعضو الاتحاد بتسوية الأمر بنفسهما؟

كارين (ممثل الاتحاد): أيه !! وماذا عن تنظيم بعض التدريب المشترك لأعضاء الاتحاد ورؤساء العمال حول كيفية معالجة المشاكل مع بعضهما البعض؟

فيل (ممثل الاتحاد): إذا أدى أي شخص أداءاً جيداً، فينبغي أن يتم إخباره بذلك.

جون (ممثل الإدارة): تأسيس علاقات ودية بين أعضاء الاتحاد وأعضاء هيئة الإدارة.

المنظم: هذا يبدو مبشراً جداً يا جون، ولكن هل يمكنك أن تكون أكثر تحديداً؟

جون (ممثل الإدارة): حسناً، ماذا لو أنشأنا فريق للكرة الناعمة "سوفتبول" يتألف من أعضاء الاتحاد وأعضاء الادارة؟

توم (ممثل الاتحاد): وفريق للبولينج أيضاً .

روجر (ممثل الإدارة): ماذا عن رحلة خلوية سنوية عائلية للجميع؟

وهكذا تستمر جلسة العصف الذهني، بينما يقوم المشاركون في عصف المزيد من الأفكار. العديد من الأفكار ليس من المحتمل أن تطرأ إلّا في مثل هذه الجلسات الخاصة بالعصف الذهني، والبعض الآخر من الأفكار قد تبرهن فعاليتها في التقليل من الإضرابات غير المسموح بها. فالزمن الذي ينفق في العصف الذهني هو بالتأكيد أحد أفضل الأزمنة في تنفق في العملية التفاوضية.

ولكن مسألة إجراء العصف الذهني مع كل الأطراف مجتمعين أملا، وفصل عملية تطوير الخيارات عن عملية التقرير بشأن جدارتها هي مسائل عظيمة الفائدة في أي عملية من عمليات التفاوض. فمناقشة الخيارات يختلف جذرياً عن مسألة اتخاذ موقف ما والتفاوض على أساسه. فبينما أن موقف أحد الأطراف سيتناقض ويتنازع مع موقف الطرف الآخر، نجد أن الخيارات تستدعي خيارات أخري.

فاللغة التي يستخدمها الأطراف في التفاوض تختلف. فقد يستخدم الطرف لغة الأسئلة وليس لغة التأكيدات. أي كأنه يقول أنا منفتح وليس منغلق على ما حددته لنفسي من موقف: " أحد الخيارات هو ...ما هي الخيارات الأخرى التي تفكر فيها؟ " " ماذا لو اتفقنا على هذا؟ " " ماذا لو فعلنا ذلك بهذه الطريقة؟ " " كيف يمكن أن تعمل هذه؟ " ما هو الخطأ في ذلك الأمر؟ " ابتكرالخيار أولاً، ثم ناقش ذلك الخيار لاحقاً."

وسّع من خياراتك:

المشاركون في جلسة العصف الذهني، حتي مع النوايا الحسنة، قد يعملون على افتراض أنهم يبحثون عن الحل الأفضل الوحيد للنزاع، ومن ثم فهم يحاولون أيجاد إبرة في كوم من القش وذلك برفع القش واحدة واحدة بغرض الوصول إلى الإبرة. لا ينبغي على المفاوض، مع ذلك، في هذه المرحلة من عملية التفاوض، أن يبحث عن الطريق الصحيح إلى الحل. فأنت ماتزال تطوّر في المجال أو الحيز الذي تتفاوض فيه. الحيز الذي يمكن أن يصنع بمجرد الحصول، بوضوح، على عدد لا بأس به من الأفكار المختلفة – أفكار يمكن أن تبنيا عليها أنت والطرف الآخر لاحقاً في المفاوضات، ومن بينها يمكنكما الاختيار المشترك.

فالخَمَّار وهو يصنع الخَمْرَ يختار العِنَبَ اللازم لذلك من عدد من الأنواع. وفريق البيسبول وهو يبحث عن لاعبين نجوم سيرسل كشافة يطوفون على الروابط الرياضية المحلية ومجمعات الفرق في كامل البلاد. نفس المبدأ ينطبق على عملية المفاوضات. فالمفتاح الحكيم لصنع القرار، سواء في صنع الخمر أم في اختيار لعيبة البيسبول أم في عمليات التفاوض، يكمن في الاختيار من بين عدد كبير من الخيارات المتنوعة.

فإذا سئلت من ينبغي أن يمنح جائزة نوبل هذا العام، فقد تفعل الشئ الصحيح للحصول على الإجابة، فستقول: " حسناً، دعونا نفكر في الأمر ." ثم تقوم بتوليد قائمة من نحو مائة اسم من الدبلوماسيين ورجال الأعمال والصحفيين ورجال

الدين والقانون والزراعيين والسياسيين والاكاديميين والأطباء ومن المجالات الأخري، وأن تأخذ في الاعتبار إنك قد تأملت وابتكرت العديد من الأفكار المجنونة. ففي الغالب وبكل تأكيد سينتهي بك الأمر إلى قرار هو بهذه الطريقة أفضل مما لو حاولت التقرير فيه رأساً منذ البداية.

فجلسة العصف الذهني تحرر الأشخاص من القيود التي تمنعهم من التفكير بصورة ابداعية. فما أن تحرر الأشخاص من تلك القيود، فسيحتاجون فقط إلى طرق للتفكير في مشكلتهم وتوليد حلول بناءة لها.

ضاعف الخيارات بالتنقل بين المحدد والعام: الجدول الدائري:

عملية توليد الخيارات تتضمن أربعة أنواع من التفكير: النوع الأول هو، **التفكير في مشكلة محددة**– الوضع الواقعي الذي لا ترغب فيه أو تكرهه، مثلاً، النهر القذر ذو الرائحة الكريهة الذي يمر بأرضك. النوع الثاني من أنواع التفكير هو **التحليل الوصفي** – فأنت تشخص الوضع القائم بصورة عامة، وتصنّف المشاكل في شكل مجموعات وبصورة تجريبية تقترح لها أسباب. مياه النهر قد تحتوي على نسب عالية من مواد كيمائية متنوعة، أو بها كمية أكسجين قليلة جداً. فربما تشك في العديد من المنشآت الصناعية المقامة في أعلى النهر. النوع الثالث من أنواع التفكير هو أن تفكّر، بصورة عامة، في **ماذا ينبغي أن يتم عمله.**

فباعتبار أنك قمت بالتشخيص، فيجب عليك البحث عن الوصفة الطبية الذي تقترحها النظرية، مثل تقليل التدفق الكيميائي، أو تقليل تحويل المياه، أو استجلاب مياه نقية من بعض الأنهار الأخري. أما النوع الرابع من أنواع التفكير فهو، **أن تأتي ببعض الاقتراحات المحددة والمجديّة للعملية.** من الذي يفعل ماذا غداً، لتضع واحدة من تلك الرؤي العامة في سياقها العملي؟ فللمثال: فإن وكالة البيئة الولائية ربما تأمر المنشآت الصناعية في أعلى النهر بأن تحد من كميات المواد الكيمائية التي تتخلص منها في النهر.

الجدول الدائري في الصفحة المقبلة سيشرح هذه الأنواع الأربعة للتفكير ويقترحهم كخطوات ينبغي اتخاذها بذات الترتيب. فإذا سارت كل الأمور على ما يرام فإن القرار المحدد الذي يبتكر بهذه الطريقة، إذا تم تبنيه من قبل المفاوضين، سيجتث المشكلة الأصلية من جذورها.

الجدول الدائري في الصفحة التالية يقدّم طريقة سهلة هي: استعمال فكرة واحدة لتوليد أفكار أخري. فبفكرة واحدة مفيدة موضوعة أمامك، بإمكانك أنت (او المجموعة التي تشكل فريق العصف الذهني) أن تغوص أو في الماضي وتحاول، أو التحقق من الرؤية العامة التي كان من الممكن تكوّن هذه الفكرة والتي هي مجرد واحدة فقط من تطبيقاتها. ومن ثم يمكنك أنئذٍ أن تبتكر أفكاراً عملية أخري يمكن تطبيقها على نفس الرؤية العامة في الوقت الحاضر. وبالمثل، يمكنك أن تذهب للغوص في الماضي أكثر وتبحث في: " ما إذا كانت هذه الفكرة النظرية تبدو مفيدة أملا، وما هو التشخيص الذي يقف وراء إنتاجها؟ " فبتفصيلك لتشخيصها يمكنك أن تولّد رؤي أخري لمعالجة المشكلة محللة بذات الطريقة ومن ثم يمكنك أن تبحث عن الفعل الذي يضع هذه الرؤي الجديدة في الواقع العملي. فخيار واحد على الطاولة يفتح الباب للسؤال عن النظرية التي جعلت هذا الخيار جيداً ومن ثم تستعمل تلك النظرية لتوليد خيارات أكثر.

فبالمثال يتضح الحال. ففي التعامل مع النزاع على أيرلندا الشمالية , واحدة من الأفكار ربما كانت أن يقوم المعلمون الكاثوليك والبروتستانت بتجهيز كتاب عملي عن تاريخ أيرلندا الشمالية وذلك لإستعماله في المدارس الابتدائية في كلا النظامين المدرسيين. الكتاب قد يظهر التاريخ الأيرلندي المعاصر كما يبدو من وجهات النظر المختلفة ويعطي الأطفال تمارين من النوع الذي يتم حله عن طريق استخدام أسلوب لعب الادوار ووضع التلميذ نفسه في مكان التلميذ الآخر. فتوليد أفكار أكثر، فربما تبدأ بهذا الاقتراحالعملي ومن ثم تبحث عن الرؤية النظرية التي أسس عليها. فربما تتوصل إلى مثل هذه الأطروحات:

"ينبغي أن يكون هناك بعض المحتويات التربوية المشتركة في النظامين المدرسيين "

" الكاثوليك والبروتستانت ينبغي أن يعملوا مع بعضهم البعض في مشاريع صغيرة وممكن السيطرة عليها إدارياً "

" الفهم ينبغي أن يرقي ويطوّر بين الأطفال الصغار قبل أن يفوت الأوان "

" التاريخ يجب أن يدرس بطريقة تنبذ مفاهيم التشيع في المجتمع "

فالعمل بهذ هذه النظرية قد يمكنك من ابتكار إقتراحات عملية إضافية مثل العمل على مشروع إنتاج فلم كاثوليكي بروتستانتي مشترك يعرض تاريخ أيرلندا الشمالية كما يرى من قبل الأطراف المختلفة. وأيضاً من الأفكار العملية الأخري، يمكن أن تكون تنفيذ برنامج لتبادل المعلمين أو تبادل معلمي الفصول المشتركة للتلاميذ في أعمار الدراسة الابتدائية في النظامين المدرسيين.

أنظر من خلال عيون خبراء مختلفين:

طريقة أخري من الطرق التي تستخدم في توليد خيارات متعددة هي أن تفحص مشكلتك من خلال منظور مهنة أخري او تخصص آخر.

فعند ابتكار الحلول الممكنة لنزاع حول حضانة طفل، مثلاً، انظر إلى المشكلة كما تتراءي لشخص متعلّم، أو بعين الصيرفي، أو الطبيب النفسي، أو محامي الحقوق المدنية، أو بعين الوزير، أو خبير التغذية، أو الطبيب، أو نصير المرأة، أو مدرب كرة القدم، أو النظر إليها من خلال وجهات نظر متخصصة. فإذا كنت تتفاوض حول عقد من عقود الأعمال، فابتكر خيارات من النوع الذي يمكن أن يتراءي للصيرفي أو المخترع، أو القيادي العمالي أو المضارب في العقارات أو سمسار البورصة أو الاقتصادي أو خبير الضرائب أو الباحث الاجتماعي.

فيمكنك أيضاً أن تجمع تطبيق الجدول الدائري مع فكرة النظر إلى المشكلة من خلال عيون الخبراء المختلفين. فتقوم بالتفكير بالتعاقب في مسألة كيف يقوم

كل خبير بتشخيص الوضع، وأي نوع من الرؤي يمكن اقتراحه بواسطة أي خبير من الخبراء، وما هي الاقتراحات العملية التي يمكن أن تنتج من هذه الرؤي.

ابتكر اتفاق يكون له نقاط قوة مختلفة:

يمكنك أن تضاعف عدد الإتفاقات الممكنة على طاولة التفاوض وذلك بالتفكير في النسخة الأضعف أو الحد الأدني من الاتفاق الذي تود الحصول عليه في حالة ما أصبح الاتفاق المتفاوض بشأنه بعيد المنال. فإذا لم تستطع الاتفاق حول الموضوع فلا أقل من أن تحصل على اتفاق على الإجراءات. فإذا كان مصنع الأحذية لم يستطيع أن يتفق مع تاجر الجملة حول من يتحمل أجرة شحن الأحذية التالفة، فربما يمكنهما أن يتفقا على تحويل النزاع إلى محكم ليفصل فيه. بالمثل، إذا كانت الاتفاقية الدائمة غير ممكنة، فربما يكون الاتفاق الشرطي ممكناً. فعلى الأقل، إذا كنت أنت والطرف الآخر لا يمكنكما الاتفاق مبدئياً، فيمكنكما التوصل إلى إتفاق ثانوي- ذلك يعني أن يتفق الطرفان على ما لم يتفقا عليه، وبذا يكونا عالمين بنقاط النزاع بينهما، والتي في كثير من النزاعات تكون أمراً غير واضح.

فيما يلي نوعان من الصفات ذات القوي المختلفة والتي تقترح أنواعاً من الاتفاقيات المحتملة:

اتفاقيات أضعف	اتفاقيات أقوى
إجرائية	موضوعية
طارئة (مؤقته)	دائمة
جزئية	شاملة
أولية	نهائية
مشروطة (معلقة على شرط)	غير مشروطة
غير ملزمة	ملزمة
ثانوية	إبتدائية

غيّر مجال الاتفاقية المقترحة:

فكر في إمكانية تغيير، ليس فقط قوة الاتفاق، ولكن أيضاً مجاله. فيمكنك، مثلاً، تقسيم المشكلة إلى مشكلات صغيرة أو حتي إلى أصغر وحدات يمكن التعامل معها. فيمكنك أن تقترح على المحرر المتوقع لكتابك ما يلي: "ما رأيك أن تحرر الفصلين الأولين بمبلغ 120 دولاراً، ومن ثم ننظر في أسعار بقية الفصول؟" فالاتفاقية يمكن أن تكون جزئية, أو يشترك فيها عدد أقل من الأطراف، أو تغطي فقط موضوعات مختارة من المشكلة التفاوضية أو ينطبق فقط على منطقة جغرافية محددة , أو يبقي أثره لفترة زمنية محدودة.

ويكون أيضاً من المثير أن تسأل كيف يمكن أن يوسع موضوع التفاوض بحيث يمكن أن "يحلّي الطبق " ويُجعل الاتفاق أكثر جاذبية. فالنزاع بين الهند وباكستان حول مياه نهر الأندوس أصبح من السهل تسويته عندما دخل البنك الدولي في النقاش؛ فالأطراف كانوا يواجهون تحدياً فحواه كيف يمكنهم ابتكار مشاريع جديدة للري، أو سدود لتخزين المياه، أو أعمال هندسية لمصلحة الشعبين، كل ذلك سيموّل بمساعدة البنك الدولي.

أبحث عن الفائدة والكسب المتبادل للطرفين:

العائق الثالث الرئيسي لمعالجة المشكلة بصورة ابداعية يكمن في: افتراض أن الكيكة حجمها ثابت لا يتغير: فإذا كان لك النصيب الأصغر، فذلك يعني أن النصيب الأكبر لي. فنادراً، إن لم يكن من المستحيل، أن يكون هذا الافتراض صحيحاً. فأولاً، أن كلاً من الطرفين يصبح في وضع أسوأ مما هو عليه الآن. فلعبة الشطرنج تبدو وكأنها لعبة "القيمة الصفرية"؛ فإذا خسر أحد الأطراف، فسيكسب فيها الطرف الآخر- ما لم يهرول الكلب ويركل الطاولة التي تلعبان عليها، ويندلق شراب البيرة، ويترك كليكما في وضع أسوأ مما كنتما عليه من قبل.

وحتي بعيداً عن المصلحة المشتركة المتمثلة في تجنب الخسارة المشتركة، فدائماً ما توجد هناك إمكانية لوجود الكسب المشترك. هذا ربما يأخذ شكل تطوير علاقات تبادلية مثمرة أو إشباع مصلحة كل طرف من الأطراف بحلول خلّاقة.

التحقق من المصالح المشتركة:

من ناحية نظرية أن المصالح المشتركة تساعد في الوصول إلى الاتفاق. وبطبيعة الحال، أن ابتكار فكرة مما يمكن أن يشبع مصلحة مشتركة للطرفين، لهو أمر جيد لك وأيضاً أمر جيد للطرف الآخر. ففي التطبيق العملي، مع ذلك، الصورة تبدو أقل وضوحاً. ففي أثناء جريان مفاوضات حول تحديد ثمن شيء ما، المصالح المشتركة ربما لا تظهر بصورة واضحة أو ذات علاقة بالثمن. فكيف إذن يمكن للبحث عن المصالح المشتركة أن يساعد في الوصول إلى الاتفاق؟

دعنا نأخذ مثال آخر: إفترض إنك كنت المدير لمصفاة بترول أسمها "تاون سند اويل" فعمدة مدينة " بيدشفيل"، المدينة التي أقيمت فيها المصفاة، قد أخبرك بأنه يريد أن يرفع قيمة الضرائب التي تدفعها تاون سند اويل إلى بيدشفيل من مليون دولاراً في السنة إلى إثنين مليون دولاراً. فأنت اخبرته أن مبلغ واحد مليون دولاراً في السنة هو مبلغ كافٍ جداً. فتوقفت عملية التفاوض هناك: حيث يطلب العمدة المزيد من مبالغ الضرائب، ومدير المصفاة يريد أن يستمر في دفع ما كان يدفع في السابق. ففي هذه المفاوضات، وهي تكاد تكون عملية تفاوض نموذجية من عدة وجوه، أين يأتي الدور الذي يمكن أن تلعبه المصالح المشتركة؟

دعنا نأخذ نظرة أكثر قرباً إلى ما يطلبه العمدة. هو يريد المال – المال الذي وبلا شك سينفق في خدمات المدنية، والمركز الحضري الجديد، ومن المحتمل أيضاً أن يستخدم في تحرير بعض الأعباء الضرائبية عن كاهل دافعي الضرائب العاديين. ولكن لا يمكن للمدينة أن تحصل على كل المال الذي تريد لحاجاتها الحالية والمستقبلية فقط من تاون سند اويل. فبإمكانهم أن يبحثوا عن المال من مصنع البتروكيماويات الكائن في الجانب الآخر من هذا الشارع مثلاً، وفي

المستقبل، من الاستثمارات الجديدة في مجال الأعمال وأيضاً من التوسعات التي تجريها الاستثمارات في مجال الأعمال القائمة. العمدة هو رجل أعمال قد يكون هو أيضاً يرغب في تشجيع التوسعات الصناعية وإجتذاب أعمال جديدة تقدّم فرص جديدة للتوظيف وتقوّي من إقتصاد مدينة بيدشفيل .

ما هي مصالح شركتك؟

مع الأخذ في الاعتبار التغيير المتسارع في تكنلوجيا تصفية البترول والحالة العتيقة القديمة جداً لمصفاتك، فإنك تفكر في الوقت الحاضر في تحديث وتوسعة المصفاة. فأنت قلق أن المدينة ربما تزيد لاحقاً من تقديرها لقيمة توسعة المصفاة، وهكذا ستكون الضرائب أكثر مما هي عليه الآن. وأيضاً يمكنك التفكير في إنك ظللت تشجع إدارات مصانع البلاستيك كي تقيم بعض الفروع لها بجوار المصفاة حتي تتمكن من استخدام منتجات المصفاة بطريقة فيها تقليل للتكاليف. فطبيعيا أن تقلق من أن تعيد مصانع البلاستيك النظر في توطين صناعتها بجوار المصفاة خوفاً من زيادة الضرائب.

المصالح المشتركة بين العمدة وبين مدير المصفاة الآن أصبحت أكثر ظهوراً. فكل من العمدة ومدير المصفاة اتفقا على هدف رعاية التوسعات الصناعية وتشجيع الجديد منها. فإذا قمت بابتكار بعض الخيارات لتلبية هذه الأهداف المشتركة، فقد تفلح في أن تأتي بعدد من الأفكار مثل: الإعفاء الضريبي لمدة سبع سنوات للمصانع الجديدة، وتدشين حملة دعائية مشتركة مع الغرفة التجارية لجذب الشركات الجديدة، وإنقاص معدل ضريبة المشاريع الصناعية القائمة والتي اختارت أن تجري بعض التوسعات. فمثل هذه الأفكار قد توفّر المال لك وفي الوقت ذاته تملأ خزينة المدينة. فإذا أضرت، من ناحية أخري، عملية التفاوض بالعلاقة بين الشركة والمدينة، فالطرفان سيخسران. فمدير المصفاة قد يقلل من مشاركاته التعاونية في المشاريع الخيرية التي تقيمها المدينة والمنافسات الرياضية المدرسية. والمدينة قد تصبح بصورة غير معقولة شديدة في فرضها وتنفيذها

لقوانين المباني والقوانين الأخري. فعلاقة مدير الشركة الشخصية مع سياسيي المدينة وكبار رجال الأعمال قد تنمو بصورة غير مرضية. والعلاقة بين الطرفين عادة ما تُهمل ويتم تجاهلها، ودائماً ما يقدَّم عليها في الأهمية أي أمر آخر محدد مهما كان .

فأنت كمفاوض في الغالب أن تتطلع إلى الحل الذي يرضي الطرف الآخر أيضاً. فإذا أحس الزبون بأنه قد خُدع فيما اشتري، فأن مالك المحل التجاري أيضاً قد فشل؛ فقد يخسر ذلك الزبون وقد يخسر سمعته أيضاً. فالمحصلة النهائية التي فيها يكون الطرف الآخر لم يحصل على أي شئ على الإطلاق، هي أسوأ بالنسبة لك من المحصلة النهائية التي فيها تترك الطرف الآخر وهو في وضع ساكن هاديء. فرضاؤك في كل الحالات تقريباً يعتمد إلى حد ما على جعلك الطرف الآخر راضياً بدرجة كافية عن الاتفاقية التي يريد أن يتوصل إليها .

هناك ثلاث نقاط تتعلق بالمصالح المشتركة ينبغي على المفاوض تذكرها هي: أولاً، أن المصالح المشتركة توجد في كل العمليات التفاوضية. فقد لا تكون الآن ظاهرة. ولكن دائماً عليك أن تسأل نفسك: هل لدينا مصالح مشتركة في الحفاظ على علاقتنا؟ ما هي الفرص التي تكمن في التعاون المستقبلي والفوائد المتبادلة؟ ما هي التكاليف التي يمكن أن نتحملها إذا فشلت عملية التفاوض؟ هل هناك مباديء مشتركة، مثل الثمن العادل، يمكن أن تكون محل احترام من قبل جميع الأطراف؟

ثانياً، المصالح المشتركة هي فرص وليست أقدار حتمية لله أو مصادفات. فحتي تكون لها فائدة، فإنك كمفاوض تحتاج إلى أن تغتنمها وتصنع منها شيئاً. وقد يساعد كثيراً أن تجعل المصالح المشتركة واضحة؛ وذلك بتشكيلها كهدف مشترك للطرفين. وبعبارة أخري، يجب أن يُشكَل الهدف بصورة ملموسة وأن يكون ذو اتجاهات مستقبلية. فكمدير لمصفاة تاون سند اويل، مثلاً، بإمكانك أن تضع هدفاً مشتركاً مع العمدة فحواه استجلاب خمسة مصانع جديدة في مدينة بيدشفيل خلال

ثلاث سنوات. فالإعفاء الضريبي المقرر للمصانع الجديدة قد يمثل ليس تنازلاً من العمدة لك أنت كمدير للمصفاة ولكن عمل من أعمال متابعة الهدف التفاوضي المشترك بينكما.

ثالثاً، تأكيد مصالحك المشتركة يمكن أن يجعلك تتفاوض بصورة سلسة وسهلة وأكثر ودية وحميمية. فركاب قارب النجاة الذي يطفو في عرض المحيط وبه قليل من المؤن سيضعون اختلافاتهم حول الطعام في مرتبة أدني من متابعتهم لمصلحتهم المشتركة في الأبحار الآمن والوصول إلى الشاطي بسلام.

أربط المصالح المختلفة مع بعضها البعض:

فكّر مرة أخري في قصة الأختين اللتان تشاجرتا على البرتقالة. فكل منهما كانت تريد برتقالة؛ لذا فقد اقتسمتاها، وفشلتا في التحقق من .أن أحداهما كانت تريد الثمرة لتأكلها والأخرى كانت تريد القشرة لتخبزها. ففي هذه الحالة، مثلها مثل العديد من الحالات الأخري، الاتفاقية المرضية تهيأ وتصير ممكنة بسبب أن كل طرف من الأطراف كان يريد شيئاً مختلفاً. فهذا الأخير بصورة أصيلة هو أمر مدهش إذا فكرت فيه بعمق. فالناس بصورة عامة يفترضون أن الاختلافات بين الطرفين هي التي تخلق المشكلة. ولكن الاختلافات يمكن أيضاً أن تقود إلى الحل.

يكون الاتفاق في العادة مؤسساً على عدم الاتفاق أو الاختلاف. فسيكون من المثير للضحك أن تعتقد، مثلاً، أنه ينبغي على المفاوض أن يبدأ بالوصول إلى الاتفاق على الحقائق كما هي بالنسبة لبائع الأسهم لتحاول أن تقنع المشتري أن الأسهم من المحتمل أن يرتفع سعرها. فإذا هم اتفقوا على أن الأسهم قد يرتفع سعرها، فالمشتري من المحتمل ألا يشتري. والذي يجعل الصفقة محتملة هو أن البائع يعتقد أن سعر الأسهم سينخفض. فالاختلاف في الإعتقاد يقدم الأساس لتمام الصفقة.

العديد من الإتفاقيات الخلّاقة تعكس هذا المبدأ الذي هو: الوصول إلى الاتفاق من خلال الاختلافات. الاختلافات في المصالح و الإعتقاد تجعل من الممكن

لعنصر ما أن يكون ذو فائدة عالية بالنسبة لك، وأيضاً التخلي عنه أقل كلفة بالنسبة للطرف الآخر. فكّر في الأرجوزة الأطفالية التالية:

جاك اسبارت لا يأكل السمين

زوجته قد لا تأكل الضعيف

هـــــــــــــــــــــــكذا بينهما معاً

لُعِقَ الطبقُ فصـــــارَ نظيف

أنواع الاختلافات التي تكرّس نفسها للربط والتعشيق هي الاختلافات في المصالح والاعتقادات والقيمة المخصصة للزمن والتنبؤ بالمستقبل وتفادي الخطر.

ماهي أمثلة الاختلافات في المصالح؟

القائمة التالية توجز بعض الأمثلة العادية للاختلاف في المصالح والذي يمكن للمفاوض أن يبحث عنه:

الطرف الآخر يهتم أكثر بـــــ:	**أحدالأطراف قد يهتم أكثر بـــــ:**
الموضوع	الشكل
الاعتبارات السياسية	الاعتبارات الإقتصادية
الاعتبارات الخارجية	الاعتبارات الداخلية
الاعتبارات العملية	الاعتبارات الرمزية
المستقبل البعيد	المستقبل القريب
العلاقات	النتائج غير المنظمة
الفكر والأيدلوجيا	الأشياء والتجهيزات الملموسة
احترام التقاليد	التطور
هذه الحالة وليس الماضي	السوابق
النتائج	السمعة والمكانة
رفاه المجموعة	الأفكار السياسية

ماهو الاعتقاد المختلف؟

اذا كنت أنا أعتقد أنني على حق، وأنت تتعتقد إنك على حق، فإن بإمكاننا الاستفادة من هذا الاختلاف في الاعتقاد. فربما يتفق كلانا على أن يحتكم إلى محكَم محايد ليسوي الخلاف بيننا، وكلانا يثق في النصر. فإذا كان هناك حزبان من قيادة اتحاد العمال لا يمكنهما الاتفاق على عروض أجور محددة، فبإمكانهما أن يتفقا على عرض الأمرعلى تصويت عضوية الاتحاد.

ماهو الاختلاف في القيمة الموضوعة على الزمن؟

فقد تهتم أنت أكثر بالحاضر بينما يكون الطرف الآخر أكثر اهتماماً بالمستقبل. ففي لغة الأعمال أنت تخفض القيمة المستقبلية لشيء بمعدل مختلف عن الطرف الآخر. فخطة تقسيط أثمان السلع غالباً ما تبني على أساس هذا المبدأ. فالبائع قد يكون راغباً في أن يدفع سعراً عالياً للسيارة إذا كان بإمكانه أن يدفع لاحقاً، أما المشتري فقد يرغب في قبول الدفع لاحقاً إذا كان سيأخذ سعراً أعلى.

كيف يقع الاختلاف في التنبؤات المستقبلية؟

انظر في مثال المفاوضات على مقدار المرتب بين نجم البيسبول المعمّر وفريق البيسبول الرئيسي، فقد يتوقع اللاعب أن يكسب العديد من المباريات بينما يتوقع مالك الفريق عكس ذلك. فستؤدي الاستفادة من هذا الاختلاف في التوقعات، إلى أن يوافق كلاهما على الراتب الأساسي وهو 100000 دولاراً اضافة إلى 50000 دولاراً إذا أدى اللاعب اداءاً جيداً (يسمح له في المتوسط بكسب ثلاثة اشواط في اللعبة علي الأقل).

ما هو الاختلاف في تفادي الخطر؟

النوع الأخير من الاختلافات التي يمكنك أن تستفيد منها في عمليات التفاوض هي تجنب الأخطار. فمثلاً إذا أخذنا مسألة التعدين في أعماق قاع البحر في مفاوضات قانون البحار، فكم ينبغي أن تدفع شركات التعدين للمجتمع الدولي لتأخذ

امتياز التعدين؟ فشركات التعدين تهتم أكثر بتجنب الخسائر الكبري أكثر من اهتمامها بتحقيق الأرباح أو الكسب المادي أياً كان. بالنسبة للشركات فإن التعدين في أعماق البحار هو استثمار ضخم. فهم يريدون أن ينقصوا احتمال الأخطار المتوقعة. والمجتمع الدولي في الناحية الأخرى يهتم بالدخل والعائد من ذلك الاستثمار. فإذا كانت هناك شركة ستحصل على الكثير من الأموال من الاستثمار في "الارث المشترك للإنسانية" فمن حق بقية العالم الحصول على حصة سخيّة من ذلك.

يتضمن الخلاف في هذا الصدد احتمال التساوم الذي يخدم مصلحة كلا الطرفين. فالمخاطرة في جانب أحد الطرفين يمكن أن تقايض بالدخل والربح الذي يجنيه الطرف الآخر. فلاستغلال هذا الاختلاف في موقف الأطراف من الخطر المتوقع، يذهب الحلف المقترح إلى تحميل الشركات التعدينية مقابل بمعدل منخفض حتي تتمكن هذه الشركات من استرداد ما قامت بدفعة من استثمار– أي لأن الخطر الذي تواجهه هذه الشركات في هذا الوقت يكون عالياً جداً– وأن تتحمل هذه الشركات معدلات أكثر ارتفاعاً من ذلك الحين فصاعداً، لأن الخطر الذي يواجهونه عندئذٍ يكون منخفضاً؛ ولأنهم قد استردوا فعلاً مقابل استثمارهم.

أسأل عن: ماذا يفضلون؟

أحد الطرق التي تستخدم لربط المصالح ببعضها البعض، أي تعشيقها(ربطها بصورة توفيقية)، هو أن تبتكر عدد من الخيارات التي تكون مقبولة بالنسبة لك، ثم تسأل الطرف الآخر عما إذا كان يفضل أي منها. فأنت تريد أن تعلم ما هو الخيار المفضل، وليس بالضرورة الخيار المقبول. ومن ثم يمكنك أن تأخذ ذلك الخيار المفضل، وأن تعمل على تحسينه أكثر، فمرة أخري قم بعرض هذا الخيار المحسّن مع خيارين أو ثلاثة أخرى سائلاً الطرف الآخر عن الخيار المفضّل بالنسبة له من بين هذه الخيارات. فبهذه الطريقة، وبدون أن يتخذ أي طرف قراراً حول أي خيار، يمكنك أن تحسّن خطة الحل المطروحة علي الطاولةب تأكدك من أن كل

المصالح المشتركة قد تم فحصها من قبلك. فمثلاً، وكيل نجم كرة البيسبول قد يسأل مالك الفريق عن الآتي: "ما الذي يحقق مصلحتك بصورة أفضل، هل هو المرتب 175000 دولاراً في السنة ولمدة أربعة سنوات، أم 200000 دولاراً في السنة ولمدة ثلاث سنوات؟ الخيار الأخير هو الأفضل. حسناً. ماذا لو اقترحنا خياراً وسطاً بين ذاك الخيار المفضل لك و 180000 دولاراً في السنة ولمدة ثلاثة سنوات مع 50000 دولاراً عبارة عن إكرامية في كل سنة يكون فيها أداء "لويس" أفضل من ثلاثة اشواط في اللعبة؟

فاذا كان الربط التعشيقي (التوفيقي) يمكن تلخيصه في جملة واحة، فسيكون: ابحث عن خيارات تكون أقل تكلفة لك وعالية الفائدة بالنسبة لهم، والعكس بالعكس. فالاختلافات في المصالح والأولويات والاعتقادات والتنبؤات والمواقف من الأخطار كلها أمور او عناصر تجعل الربط التعشيقي (الربط التوفيقي بين المصالح) ممكناً. فشعار المفاوض الذي يجب أن يرفعه دائماً يمكن أن يكون "فلنعش مع الاختلافات " *vive la difference*

أجعل قرارهم سهلاً :

يتوقف نجاحك في عملية التفاوض على اتخاذ الطرف الآخر للقرار الذي تريده، فينبغي عليك أن تقوم بكل ما يمكنك فعله لتجعل ذلك القرار أمراً سهلاً على الطرف الآخر. فبدلاً من أن تجعل المهمة صعبة بالنسبة للطرف الآخر، فإنك تحتاج إلى أن تُريح الطرف الآخر بتزويده بالخيار الذي يكون أقل أيلاماً له بقدر الإمكان. الأشخاص عادة، ولتأثرهم الشديد بجدارة قضيتهم، لا يهتمون كثيراً بالطرق التي ترقّي من جدارة قضاياهم والتي من بينها الاهتمام بالمصالح الخاصة بالطرف الآخر. فللتغلب على النظرة الضيّقة إلى المصلحة الآنية الشخصية وعدم الاهتمام بمصالح الطرف الآخر , فستحتاج إلى أن تضع نفسك في مكان الطرف الآخر. فبدون وجود بعض الخيارات التي تكون مغريّة للطرف الآخر، فلا يكون من المحتمل أن يتم التوصل إلى إتفاق مع الطرف الآخرعلى الإطلاق.

أين عليَ أن اضع نفسي؟

هل تريد أن تؤثر في مفاوض فرد موجود معك على الطاولة، أم الرئيس الغائب، أم لجنة أو هيئة لصانعي القرار؟ ليس بإمكانك أن تتفاوض بصورة ناجحة مع هيئة مثل " هيوستن " أو" جامعة كلفورنيا." ولكن بدلاً من محاولة إقناع "شركة التأمين " لتصدر القرار الذي تريد، فسيكون من الحكيم أن تركِز جهودك على الحصول على أحد وكلاء المطالبات في شركة التأمين فتؤثر عليه ليقترح توصيات لمصلحتك. ومهما كانت عملية صنع القرار لدي الطرف الآخر تبدو صعبة ومعقدة، فستفهمها أفضل إذا انتقيت شخصاً وأحداً فيه– ربما كان هذا الشخص هو من يفاوضك علي الطاولة ممثلاً للطرف الآخر– وأن تبحث في كيفية رؤيته للمشكلة أو كيف تبدو المشكلة من وجهة نظره.

وبالتركيز على شخص واحد، فأنت لا تتجاهل التعقيدات، ولكن بالأحرى، أنت تعالج تلك التعقيدات بفهمك لمدي تأثيرها على ذلك الشخص الذي تتفاوض معه.فربما تأتي لتقييم دورك في عملية التفاوض برؤية جديدة، وأن تكيّف وظيفتك على أنها، مثلاً، مقوي ليد ذلك الشخص أو مانحاً لها الحجج التي ستحتاج إليها في إقناع الآخرين في فريقه على الاتفاق معه. أحد السفراء البريطانيين وصف وظيفته بأنها: " مساعدة المجموعة المعارضة لتحصل على توجيهات جديدة." فإذا وضعت نفسك في مكان المجموعة المعارضة– الطرف الآخر– فستفهم مشكلتها وستفهم أيضاً أي نوع من الخيارات يمكن أن تعالج بها تلك المشكلة.

ما هو القرار الذي ينبغي اتخاذه؟

ناقشنا في الفصل الثاني كيف يمكن للشخص أن يفهم مصلحة الطرف الآخر بتحليل خياراته الحالية المتصورة. تحاول أنت الآن أن تولد خيارات يمكن بها أن تغيّر خيار الطرف الآخر وتجعله يقرر بطريقة مرضية بالنسبة لك إن لم يقبل ما طرحته خيارات. فأن مهمتك هي ألّا تعطيهم سؤالاً بل أعطهم إجابة، وألّا تجعل مهمتهم في اتخاذ القرار صعبة بل سهلة ميسرة. فمن الحاسم في مثل هذه العملية

أن تركّز انتباهك على محتويات القرار نفسه الذي يراد إتخاذه. فذلك القرار عادة ما يُعرقَل أو تُعاق عملية اتخاذه بسبب عدم الوضوح.

فكثيراً ما تريد أن تحصل على أكبر قدر يمكنك الحصول عليه من أي شئ، ولكن أنت نفسك لا تعلم حجم ذلك الكم أو القدر. فمن المحتمل أن تقول لمقابلة ذلك: "إعطني شئ وأنا سأخبرك ما إذا كان كافياً أم لا؟ " هذا قد يبدو معقولاً بالنسبة لك، ولكن عندما تنظر إليه بعين الطرف الآخر وباستخدام وجهة نظره، فستفهم مدي الحاجة إلى ابتكار طلبات أكثر إغراءاً. فمهما كان الشئ الذي يتحدث عنه الطرف الآخر أو يعمله، فالاحتمال الغالب أن تتعامل معه على أنه مجرد أساس وستسأله عن المزيد. فمطالبة الطرف الآخر بأن يكون أكثر مبادرة، قد لا يؤدي به إلى اتخاذ القرار الذي تريد.

العديد من المفاوضيين غير متأكدين مما يريدون، أي ما إذا كانوا يطلبون من الطرف الآخر قولاً أم فعلاً. وأيضاً التمييز بين القول الذي يتصور أن يكون عبارة عن الكلمات التي تتألف منها القرارات الشفاهية، وبين الفعل الذي يشمل كل أنواع الأداءات والمعاطاة تكون في كثير من الأحيان غير واضحة وحرجة. فإذا كنت تريد الفعل أي الأداء، فلا تضيف شيئاً إلى " مجال التفاوض " أي لا تقدّم اقتراحات جديدة تتطلب مزيداً من التفاوض. فإذا كنت تريد الحصان أن يقفز فوق السور، فلا تقم بتعلّية السور. فإذا كنت تريد أن تشتري مشروبات روحية عادية من ماكينة البيع ، بـــ 35 سنتاً، فلا تضغط على الزر الذي يشير إلى 50 سنتاً لتعطي نفسك مساحة للتفاوض.

في أغلب الأوقات التي تحتاج فيها إلى أن تقطع على نفسك وعداً – أي تبرم فيها اتفاقية–فينبغي عليك قبل ان تقدم علي ذلك أن تأخذ ورقة وقلم في يدك وتحاول أن تدون القليل من الاتفاقات الممكنة. فأنه ليس من المبكر إطلاقاً في عملية التفاوض أن تبدأ في صياغة مسودة أولية للاتفاق كوسيلة مساعدة على التفكير الواضح. حضر صيَغ مختلفة لذلك الاتفاق وابدأ بأبسط ما يمكن. ما هي

بعض الشروط التي يمكن أن يوقع عليها الطرف الآخر، والشروط التي يمكن أن تكون جاذبة له ولك أيضاً؟ هل بإمكانك أن تقلل من عدد الأشخاص الذين يطلب توقيعهم للتصديق على ما تتوصل إليه من اتفاق؟ هل بإمكانك أن تصيغ اتفاقية يمكن للطرف الآخر تنفيذها بسهولة ؟ الطرف الآخر سيضع في الحسبان الصعوبات التي تواجهه في تنفيذ الاتفاقية؛ وأنت أيضاً ينبغي ألّا تهمل مثل هذه الصعوبات.

أن تمنع فعل شئ لم يفعل يكون دائماً أسهل من أن توقف فعل شئ هو أصلاً قد بُدئ في تنفيذه. وأيضاً من السهل أن تتوقف عن فعل شئ من أن تلتزم بأن تستأنف فعلاً جديداً كليةً. فإذا أراد العمال تشغيل موسيقي في العمل، فسيكون من السهل على الشركة الموافقة على عدم التدخل لعدد قليل من الأسابيع لتجرّب مدي تأثُر تنفيذهم للبرنامج بتشغيل الموسيقي، هذا أسهل من أن تقوم الشركة بتشغيل برنامج الموسيقي بنفسها منذ البداية .

يتأثر الناس، في الغالب، بصورة قوية بأفكارهم عن الشرعية، لذا فإن من الطرق الفعالة لتطوير حل يسهل على الطرف الآخر قبوله، هو أن تشكل هذا الحل بصورة تجعله يبدو شرعياً. فسيقبل الطرف الآخر، في الغالب، ما يعرض عليه من حل إذا كان يبدو عليه، كحل، أنه الشئ الصحيح الذي ينبغي فعله – فكونه صحيحاً تعني أن يكون صحيحاً فيما يتعلق بكونه عادلاً، وقانونياً، ومشرفاً....الخ.

هناك أشياء قليلة تسهّل عملية اتخاذ القرار كالسوابق. اذن علينا أن نبحث عنها. ابحث عن قرار أو تقرير قد يكون الطرف الآخر قد اتخذه في ظروف مشابهة وحاول أن تؤسس اتفاقية مقترحة عليه. هذا يوفر معياراً موضوعياً لطلبك ويجعل من السهل على الطرف الآخر أن يتفق معه. فاقرارهم برغبتهم المحتملة في أن يكونوا منسجمين ويفكرون فيما قالوه من قبل أو فعلوه، هذا سيساعدك في

توليد خيارات مقبولة لك وفي ذات الوقت تأخذ وجهات نظرهم كطرف آخر في الإعتبار.

التهديد ليس كافياً:

بالاضافة إلى محتويات القرار الذي تريدهم أن يتخذوه، فستحتاج أن تفكر من وجهة نظرهم في النتائج التي تترتب على التمسك بذلك القرار.

فإذا كنت في مكانهم، ما هي النتائج تتخوف منها بصورة أكثر؟ وما هي الآمال التي تتطلع إليها؟

فنحن عادة ما نحاول التأثير في الآخرين بالتهديد والتحذير مما سيحدث إذا لم يقرروا كما نريد. فالعروض هي عادة أكثر تأثيراً. فالتركيز على جعل كل من الطرفين مدركاً للنتائج التي يتوقعها إذا قرر كما ترغب وأن تحسّن هذه النتائج من وجهة نظرهم. كيف يمكنك أن تجعل عرضك أكثر صدقية ؟ ما هي بعض الأشياء المحددة التي قد يحبها الطرف الآخر؟ هل يودون أن يحصلوا على نوع من التقدير على تقديمهم المقترح النهائي؟ هل يرغبون في أن يعلنوا؟ ماذا يمكنك أن تبتكر وما الذي يمكن أن يكون جاذباً بالنسبة لهم ولكنه قليل التكلفة بالنسبة لك؟

فلتقييم خيار من وجهة نظر الطرف الآخر، يجب التفكير في كيف يمكن أن ينتقد إذا قاموا بتبنيه. اكتب جملة أو اثنتين تشرحان ما هي أقوى انتقادات الطرف الآخر التي يمكن أن يقولها عن القرار الذي تفكر فيه وتريد أن تطلب منه إتخاذه. ومن ثم اكتب جملتين عما يمكنك تصوره أن يكون دفاعاً للطرف الآخر. فمثل هذا التمرين سيساعدك على تقييم القيود التي تحكم الطرف الآخر في مفاوضاته معك. وأيضاً ينبغي أن تساعدك على توليد الخيارات التي يمكن أن تلبي مصالحهم بصورة ملائمة وبالتالي يمكنهم أن يتخذوا القرار الذي يلبي مصالحك.

الاختبار النهائي للخيار هو أن تكتب الخيار في شكل إقتراح يرد عليه بالأيجاب. حاول أن تكتب مقترح يكون رد الطرف الآخر عليه بكلمة واحدة هي

"نعم " رداً كافياً وواقعياً وعملياً. فعندما يمكنك أن تفعل ذلك، ستكون قد قللت من خطر { تعمّية } مصلحتك الشخصية لك عن ضرورة تلبية اهتمامات الطرف الآخر.

يكون الابتكار المبدع ضرورة مطلقة عندما يكون الوضع معقداً في عملية المفاوضات. ففي أي مفاوضات قد تفتتح وتجد أمامك مصفوفة من الاتفاقيات المحتملة والمرضية لكلا الطرفين. ولذلك يجب توليد العديد من الخيارات أولاً قبل اختيار الأنسب من بينها. ابتكر أولاً؛ ثم قرر لاحقاً. ابحث عن المصالح المشتركة والمصالح المختلفة لتربطها وتعشقها ببعض (توفق بينها). ثم ابحث عن طريقة تجعل بها قرارهم سهلاً.

5. الاصرار على استعمال المعايير الموضوعية:

مهما كان فهمك جيداً لمصالح الطرف الآخر، ومهما كنت بارعاً في ابتكار طرقاً لتوفيق المصالح ومهما كنت تقيّم وتثمّن عالياً العلاقات المستمرة، فإنك تقريباً ودائماً ستواجه حقيقة قاسية هي تنازع المصالح. فالحديث عن إستراتيجيات أو ترتيبات "اكسب- اكسب" لا يمكن أن يلغي تلك الحقيقة. فأنت تريد أن تكون الأجرة منخفضة؛ بينما يريد مالك العين المستأجرة أن تكون الأجرة عالية. فأنت تريد أن يتم تسليم البضاعة غداً؛ بينما يريد المورد أن يسلمها الأسبوع القادم. أنت بالتحديد تفضل أن تكون في مكتب واسع غير منزوي؛ وذات الشئ يريده شريكك. مثل هذه الاختلافات لا يمكن أن تخفي تحت السجادة.

الوصول إلى اتخاذ القرار على أساس الإرادة أمر مكلّف:

بصورة نموذجية عادة ما يحاول المفاوضون معالجة مثل هذه النزاعات بالمساومة على مواقف- بعبارة أخري، يحاول المفاوضون فض مثل هذه المنازعات عن طريق الحديث عن: ما الذي يريدونه وما الذي لا يريدون أن يقبلوه. فأحد المفاوضيين قد يطالب بتنازل موضوعي ببساطة لأنه يصر عليه، وذلك كأن يقول: " الثمن 50 دولاراً وليس لدينا أي كلام سوي ذلك." مفاوض آخر قد يقدّم عرضاً سخياً آملاً في كسب صداقة الطرف الآخر. فسواء أضبح الوضع منافسة على: "من يمكن أن يكون أكثر عناداً ؟" أم منافسة على: "من يمكن أن يكون أكثر كرماً"، فعملية التفاوض هذه هي عملية تفاوض تركّز على: "ما الذي يريد أي طرف أن يتفق عليه. " فالمحصلة النهائية لهذه العملية التفاوضية تنتج فقط من تفاعل إرادتين بشريتين -فيكون الوضع تقريباً كما لو كان المفاوضون هنا يعيشون في جزيرة معزولة، من غير تاريخ أو عادات أو أعراف وليس هناك معايير أخلاقية.

نوقش في الفصل الأول، أن محاولة توفيق الخلافات على أساس الإرادة سيكون له تكاليف خطيرة. فلا يكون من المحتمل أن تكون عملية التفاوض فعّالة وودية إذا وضع المفاوض إرادته في منازعة ضد إرادة الطرف الآخر، وتعاملت مع إرادة الطرف الآخر علي انها هي التي يجب أن تنهزم أو هو من ينبغي عليه أن يتراجع. وسواء كنت تختار مكان لتأكل فيه أو لأقامة تجارة أو كنت تتفاوض على حضانة طفل، فإن من غير المحتمل أن تتوصل إلى اتفاقية حكيمة كالإتفاقية التي يمكن أن تصل إليها في ذات الموضوع بإستعمال المعايير الموضوعية.

فاذا كانت محاولة تسوية الإختلاف في المصالح على أساس الإرادة لها هذه التكلفة العالية، فالحل يكون بأن عملية التفاوض ينبغي أن تجري على أساس بعض القواعد والمبادئ المستقلة عن إرادة أي طرف من الأطراف- فذلك هو التفاوض على أساس المعايير الموضوعية.

الحاجة لإستخدام المعايير الموضوعية:

إذا افترضنا إنك قد دخلت في عقد إنشائي ثابت الثمن لبناء منزلك الذي يتطلب تقوية تسليح الأساسات ولكن لم يتم الاتفاق على ما هو العمق الذي ينبغي أن تصل إليه هذه الأساسات. اقترح المقاول أن يكون العمق قدمان. وأنت تعتقد أن خمسة اقداماً قد تكون أقرب إلى العمق العادي للمنازل من نفس نوع منزلك.

فاذا افترضنا، الآن، أن المقاول قال: " أنا اتفقت معك على حديد التسليح بالنسبة للسقوف. فالآن قد جاء دورك لتتفق معي فيما يتعلق بالأساسات الكتفية. "فلا يتوقع من مالك في تمام عقله أن يوافق ويتنازل. فبدلاً من أن نساوم بصورة جامدة وصعبة على مواقف، فينبغي أن تصر على أن يتم التقرير في المسألة بتطبيق الشروط والمعايير الموضوعية للسلامة. فيمكنك ببساطة القول: "لوسمحت لي، ربما أكون أنا مخطئاً، وقد تكون قدمان كافيةً جداً، أما ما أريده هو أساسات قوية وعميقة بدرجة كافية لتحمل هذه البناية بسلام. فهل الحكومة لديها مواصفات معيارية لمثل حالة التربة التي عليها منزلي؟ كم هو عمق الأساسات للبنايات

الأخرى في هذه المنطقة؟ ما هو خطر الزلازل في هذه المنطقة ؟ أين في اعتقادك علينا أن نبحث عن معايير للإجابة على هذه الأسئلة؟

أن تبني عقداً جيداً ليست أسهل من أن تبني أساسات متينة. فإذا كان الاعتماد على المعايير الموضوعية ينطبق بصورة واضحة جداً على عملية التفاوض بين مالك المنزل والمقاول، فلماذا لا نطبقها على صفقات الأعمال التجارية والمساومات الجماعية والتسويات القانونية والمفاوضات الدولية ؟ فلماذا لا نصر على أن السعر المتفاوض بشأنه، مثلاً، أن يحدد على أساس بعض المعايير الموضوعية مثل سعر السوق، أو تكلفة الاستبدال أو تناقص القيمة الدفترية للسلعة أو الأسعار التنافسية، بدلاً مما يطلبه البائع أياً كان هو؟

باختصار، فإن المعالجة تكون بإلزام نفسك بالوصول إلى الحل على أساس المبادىء وليس على أساس الضغط على المفاوض الآخر. فيجب التركيز على جدارة المسألة الموضوعية وليس على إرادة وعزيمة الأطراف. كن منفتحاً لتفهم الأسباب ولكن لا تتجاوب مع التهديدات.

المفاوضات المنظمة تنتج اتفاقيات حكيمة وبصورة ودية وفعالة:

فكلما أكثرت من أحضار معايير العدل أو الفعالية أو الجدارة العلمية لتطبقها على مشكلتك المحددة، سيزداد احتمال الوصول إلى معالجة متكاملة عادلة وحكيمة. فكلما قمت أنت والطرف الآخر بالإحالة إلى السوابق والممارسات المجتمعية، تكون الفرصة أكبر في الاستفادة من التجارب السابقة. فالإتفاقية المتسقة والمنسجمة مع السوابق، هي اتفاقية ليست ضعيفة وتكون أقل تعرضاً للهجوم والنقد.

فإذا تضمّنت اتفاقية الإيجارة نصوصاً معيارية أو إذا جاءت اتفاقية البيع متوافقة مع الممارسة والتطبيق في المهنة، فإنه يكون هناك خطراً قليلاً جداً من أن يحس أي مفاوض بأنه قد عومل بصورة قاسية أو سيحاول لاحقاً جحد الاتفاقية.

تهدد الحرب المستمرة لفرض السيطرة العلاقة بين أطراف عملية التفاوض؛ أما التفاوض المنظم على العكس من ذلك يحمي هذه العلاقة. فإن من السهل جدا أنت تعامل مع الأشخاص إذا كنت، أنت وهم، تناقشون معايير موضوعية لتسوية مشكلة بدلاً من محاولة إجبار كل منكما الآخرعلى التنازل.

فمحاولة التوصل إلى الاتفاق من خلال مناقشة المعايير الموضوعية أيضاً يقلل من عدد التعهدات التي لابد أن يجريها أي طرف من الأطراف ثم يتحرر منها لاحقا وهو يسير في اتجاه توقيع الاتفاق النهائي. ففي المساومة على المواقف يستنفد المفاوض جزء كبير من وقته يدافع عن موقفه ويهاجم الأشخاص في الطرف الآخر، أما استعمال المعايير الموضوعية يتجه إلى استعمال الزمن في عمليات التفاوض بصورة أكثر فعالية؛ فسيقتصر الحديث فقط حول المعايير والحلول الممكنة.

فالمعايير المستقلة تكون أكثر أهمية لتحقيق الفعالية للتفاوض عندما يكون هناك أطرافاً كثيرةً تشترك في عملية تفاوض واحدة. تكون،في مثل هذه الحالات، المساومة على المواقف صعبة جداً إن لم تكن مستحيلة. بل تتطلب تكوين بعض التحالفات في وسط الأطراف؛ وكلما وافق عدد أكبرعلى موقف معين، كلما أصبح من الصعب على هؤلاء تغيير هذا الموقف الذي اتفقوا عليه. وبالمثل، إذا كان للمفاوض أشخاص مناصرين أو يعمل لحسابهم أو عليه أن يحصل على التفويض اللازم لإمرار موقفه، فستكون حالئذٍ عملية تبني موقف من المواقف ومن ثم تعديله أمر فيه استهلاك للزمن وصعوبة متناهية.

تُشرح جدارة استعمال المعايير الموضوعية بصورة أوضح بعرض قُدّم خلال مؤتمر الأمم المتحدة للتفاوض حول قانون البحار. ففي مرحلة ما أثناء تلك المفاوضات، كانت الهند تمثل مجموعة العالم الثالث، اقترحت رسوم مبدئية "قدرها 60 مليون دولاراً في الموقع الواحد" على الشركات التي تمارس التعدين تحت قاع أعماق البحار. رفضت الولايات المتحدة هذا العرض واقترحت ألّا تكون هناك

رسوم مبدئية. تمسك كل من الطرفين بموقفه جداً؛ حتي أصبح الأمر عبارة عن صراع إرادات.

بعد برهة اكتشف أحد الأشخاص أن معهد تكنلوجيا الباعوض (MIT) كان قد طوّر طرازاً لأقتصاديات التعدين تحت قاع أعماق البحار. قُبل هذا الطراز تدريجياً من قِبَل الأطراف كمعيار موضوعي لتقديم طريقة لتقييم آثار أية رسوم مقترحة على اقتصاديات التعدين. فعندما سأل ممثل الهند عن أثر العرض الذي تقدم به، فقد أُوضح له أن ما قام بإقتراحه من رسوم كانت رقماً هائلاً– فهي كرسوم ستكون قابلة للدفع قبل خمس سنوات من صيرورة الموقع قابلاً لإنتاج أي دخل– فذلك قد يجعلها من ناحية فعلية مستحيلة على شركات التعدين. دُهش ممثل الهند، ووعد بأنه سيعيد التفكير في موقفه. فمن ناحية أخري، فأنّ طراز معهد تكنلوجيا الباعوض ساعد في تعليم الممثلين الإمريكيين، الذين كانت معلوماتهم عن الموضوع محدودة جداً بالمقارنة مع تلك المتوفرة لدي شركات التعدين. اوضح الطراز أيضاً أن بعض الرسوم المبدئية ستكون من ناحية اقتصادية مجدية. وفي المحصلة النهائية غيّرت الولايات المتحدة الامريكية موقفها أيضاً.

لا أحد أُضطر إلى أن يقدّم تنازلاً؛ كما أنه ليس من أحد ظهر على أنه ضعيف– بل الكل ظهر بمظهر معقول جداً. وبعد مفاوضات مطوّلة، توصّل الأطراف الي صيغة مبدئية لإتفاق وهي التي كانت مرضية بصورة تبادلية.

طراز معهد تكنلوجيا الباعوض الأمريكي زاد من فرصة التوصل إلى الاتفاقية وخفّض التكلفة العالية للمواقف المتعنتة للأطراف. وقاد إلى الحل الأفضل الذي سيجذب الشركات التعدينية إلى الاستثمار تحت قاع أعماق البحار ويولّد دخل معتبر لدول العالم. فوجود الطراز الذي يوفر المعيار الموضوعي الذي يمكن أن يتنبأ بالنتائج المنطقية لأي عرض، سيساعد في إقناع الأطراف بأن الاتفاقية المبدئية (مشروع الاتفاقية)التي توصلوا إليها هي اتفاقية عادلة. هذا بالمقابل يقوي العلاقات بين المفاوضيين ويجعل احتمال الوصول إلى إتفاق أكبر.

تطوير المعايير الموضوعية:

إجراء عملية تفاوض منظم تستلزم الإجابة على سؤالين هما، كيف تُطوّر معايير موضوعية، وكيف تستعمل هذه المعايير في عملية التفاوض؟ فمهما كان أسلوب التفاوض الذي تستعمله، سيكون أداؤك أفضل إذا حضّرت له مقدماً. فهذه الحقيقة بالتأكيد صحيحة إذا كنت تتبع أسلوب التفاوض المنظم. لذا فعلى المفاوض أن يطوّر، مقدماً، بعض المعايير البديلة وأن يفكر في تطبيقها على قضيته.

المعايير العادلة :

ستجد عادة أكثرمن معيار موضوعي متاح كأساس للاتفاق. افترض مثلاً أن سيارتك قد دمّرت وقد تقدمت بمطالبتك إلى شركة التأمين. ففي نقاشك مع موظف الشركة قد تضع في الحسبان أي من المعايير الآتية لتقدير قيمة السيارة:

(1) القيمة الأصلية للسيارة مخفضاً منها نسبة الاستهلاك العادية .

(2) الثمن الذي يمكن أن تباع به السيارة أن لم تتعرض للحادث .

(3) الكتاب الأزرق الذي يحدد أسعار السيارات لنفس الموديل وذات السنة.

(4) ما هي تكلفة استبدال هذه السيارة بسيارة من ذات المواصفات .

(5) ما الذي يمكن أن تحكم به المحكمة كسعر لهذه السيارة.

في حالات أخري، وإذا كانت وقائع الحالة تسمح، يمكن أن يطلب أحد الأطراف أن يقترح أي عرض للأتفاق على أساس ما يلي معايير:

ما الذي يمكن أن تقرره المحكمة	سعر السوق
المعايير الأخلاقية	السابقة
المعاملة بالمثل والمساواة	الحكم العلمي
التقاليد	المعايير المهنية
التبادلية	الفعالية
..الخ	التكلفة

ينبغي في الحد الأدنى أن تكون المعايير الموضوعية مستقلة عن إرادة أي طرف من الأطراف. وحتي نضمن إنتاج الاتفاق الحكيم، فمن ناحية مثالية، أن المعايير الموضوعية ينبغي ألّا تكون فقط مستقلة عن إرادة الأطراف ولكن أيضاً يجب أن تكون شرعية وعملية. ففي نزاعات الحدود، مثلاً، قد تجد من السهل أن توافق على ملامح مادية بارزة مثل نهر بدلاً من الاعتماد على خطوط الطول والعرض الوهمية مثل أن يقال: الخط ثلاث ياردات إلى الشرق من ضفة النهر.

المعايير الموضوعية يجب أن تنطبق على الأقل من الناحية النظرية على كلا الطرفين. وهكذا بإمكانك أن تستعمل "معيار تعلُّق التطبيق بكلي الطرفين" لتختبر ما إذا كان المعيار الموضوعي الذي اقترحته عادلاً ومستقلاً عن إرادة أي من الطرفين. فإذا كانت الوكالة العقارية التي تريد أن تبيع لك منزل عرضت عليك صيغة من صيغ العقود الجاهزة، فسيكون من الحكمة أنْ تسأل: هل هذا هو العقد النموذجي الذي يستخدمونه أيضاً إذا أرادوا أن يشتروا منزلاً. ففي مجال العلاقات الدولية , فإن مبدأ تقرير المصير مشهور بأن عدد من الشعوب تصر عليه بإعتباره حقاً أساسياً ولكن عندما يأتي الأمر إلى مدى إمكانية تطبيقه على مشكلاتهم الخاصة نجدهم ينكرون قابليته للتطبيق على الطرف الآخر الذي يتفاوض معهم. فيمكن إعتبار الشرق الأوسط وأيرلندا الشمالية وقبرص كأمثلة ثلاثة على صدقية هذه المسألة.

الإجراءات العادلة:

لتنتج محصلة نهائية مستقلة عن إرداة الأطراف، فبإمكانك أن تستعمل أما المعايير العادلة للمسألة الموضوعية أو أن تستخدم الإجراءات العادلة لمعالجة المصالح المتنازعة. فمثلاً إذا فكرت في الطريقة القديمة في تقسيم الكيكة على طفلين والتي تقول: "أحدهما يقطع والآخر يختار". فلا أحد سيتأذي من عدم عدالة القسمة.

فالاجراءات البسيطة قد طبقت في مفاوضات القانون الدولي للبحار, واحدة من أعقد المفاوضات التي أجريت في الجمعية العامة للأمم المتحدة. ففي مرحلة من المراحل، كانت مسألة كيفية تحديد مواقع التعدين تحت قاع أعماق البحار قد أوصلت المفاوضات إلى طريق مسدود. فطبقاً لشروط مسودة الاتفاق، فإن نصف المواقع يجب أن يتم التعدين فيها بواسطة الشركات الخاصة، أما النصف الآخر من المواقع فيتم التعدين فيها من قبل مشروع هو منظمة تعدينية تكون مملوكة للأمم المتحدة. ولأن شركات التعدين الخاصة هي شركات قادمة من الدول الغنية، فستكون لها من الخبرة والتكنلوجيا ما يمكّنها من اختيار المواقع الأفضل، أما الدول الفقيرة فتخشي أن يكون نصيبها هو المشروعات الأقل معرفة أو أن تأخذ النصيب الأسوأ من هذه المواقع التعدينية.

فالحل الذي ابتكر لهذه المشكلة كان: أن يتم الاتفاق على أن الشركات الخاصة التي تبحث عن فرص للتعدين تحت قاع أعماق البحار أن تعرض على المشروع موقعين مقترحين للتعدين فيهما وللمشروع أن يختار أحدهما لنفسه وأن يمنح الشركة الخاصة ترخيص بالتعدين في الموقع الآخر. ولأن الشركة الخاصة لا تعلم أي الموقعين يمكن أن يختار من قبل المشروع وأيهما سيبقي لها، فسيكون ذلك حافزاً لها على أن تجعل كلا الموقعين ذا جدوي عالية وتجهزه بصورة تجعله مبشّراً وواعداً بقدر الإمكان. فهذا الإجراء البسيط سيقود خبراء الشركة الكبار إلى أن يعملوا للصالح المشترك للأطراف.

فالاختلاف بين تطبيق المعايير العادلة وتطبيق الإجراءات العادلة مثل: "أحدهما يقطع والآخر يختار" يكون في أن يتفاوض الأطراف أولاً فيما يعتقدون أنه ترتيبات عادلة، ثم ينتقلوا، ثانياً، إلى التقرير في مسألة ما هو الدور الذي سيلعبه كل منهما في العملية. فمثلاً في مفاوضات طلاق، قبل أن يتم التقرير في مسألة مَن من الأبوين سيأخذ حضانة الأطفال ؟ ينبغي على الأبوين أن يوافقا على حقوق الزيارة بالنسبة للوالد الذي لم يظفر بحق الحضانة. هذا يعطي كل من

الوالدين الحافز على الموافقة على حقوق زيارة الكل يعتقد أنها عادلة. فبينما أنت تفكر في الحلول الإجرائية أنظر إلى بعض الوسائل الأساسية الأخرى لتسوية الخلافات مثل: أخذ الشئ مناصفة, سحب القرعة, استجلاب شخص ثالث للتقرير في الأمر وما إلى ذلك من وسائل.

فكثيراً ما يمثل اقتسام الأمر المتنازع عليه النصف بالنصف أفضل طريق لتقسيم الميراث بين الورثة خاصة عندما يكون المال الموروث قد تُرك مشاعاً بينهم. فبعد ذلك يمكن أن يدخل الجميع في مقايضات إذا لم تكن القسمة المادية ممكنة. أو يمكن أن يقوموا بالاختيار المؤقت قبل أن يلزموا أنفسهم بقبول شئ لا يعلمون مآلاته بدقة. سحب القرعة، أو استخدام العملة المعدنية للاقتراع وغيرها من أشكال وسائل حسم الخلاف الشبيهة والتي لها قبول عام بإعتبارها وسائل عادلة. فالنتيجة قد تكون غير منصفه ولكن كل طرف من الأطراف قد أخذ فرصة مساوية لفرصة الطرف الآخر.

السماح لشخص ما من الغير بلعب دور مفتاحي في القرار المشترك هو إجراء ممارس بصورة دارجة وتقريباً غير محدودة. فالأطرافي مكنهما أن يتفقوا على إحالة مسألة خلافية معينة بينهما إلى خبير ليقدم لهما النصح بشأنها أو ليصدر بشأنها قراراً يلزمهما تطبيقه. فبإمكانهما أن يطلبا وسيطاً لمساعدتهما في الوصول إلى الاتفاق، أو إحالة النزاع بينهما إلى محكم ليصدر فيه قرار ملزم لهما.

يستعمل محترفي البيسبول، مثلاً , "تحكيم العرض النهائي" لتسوية نزاعات مرتبات اللاعبين. فالمحكم لا بد من أن يختار بين العرض الأخير الذي قدّمه طرف من الأطراف والعرض الأخير الذي قدّمه الطرف الآخر. فالنظرية أن هذه الإجراءات تضع ضغطاً كبيراً على الأطراف وتجبرهم على أن يقدموا عروضهم بصورة أكثر معقولية. ففي البيسبول وفي الولايات والتي ينتشر فيها هذا النوع من التحكيم يكون إجبارياً اللجوء إلى هذا النوع من التحكيم وكذلك الأمر بالنسبة لنوع

محدد من النزاعات العمالية العامة. يبدو أن الأمر أكثر مناسبة وناجحاً في تحقيق التسويات من غيره من طرق فض المنازعات الأخرى كأن يكون هناك التزام بأحالة النزاع إلى هيئة تحكيم تقليدية في نفس الظروف. فالأطراف الذين لا يفلحون في الوصول إلى تسوية، علي الرغم من ذلك، سيضعون المحكّم في وضع اختيار صعب بين عرضين على طرفي نقيض.

التفاوض مع استخدام المعايير الموضوعية:

كيف يمكن للمفاوض أن يناقش المعايير الموضوعية و الإجراءات العادلة مع الطرف الآخر بعد أن يتحقق من وجود بعضها؟

هناك ثلاث نقاط أساسية ينبغي أن تتذكرها وهي:

1. قم بصياغة أيّ مسألة كبحث مشترك عن المعايير الموضوعية.
2. سبِّب وكن منفتحاً لتفهم التسبيبات الأخرى لمدى ملائمة المعايير وكيف ينبغي أن تطبق على المسألة.
3. لا ترضخ أبداً للضغط ولكن يمكن أن تسلِّم بالمبادئ.

بإختصار ينبغي التركيز على المعايير الموضوعية بصورة صارمة ولكن بمرونة.

قم بصياغة أي مسألة كبحث مشترك عن المعايير الموضوعية:

إذا كنت تتفاوض على شراء منزل، فقد تبدأ بالقول: "أنظر وفكِّر معي بالله عليك، أنت تريد سعر عالي وأنا أريد سعر منخفض. دعنا نصل إلى فهم ما هو السعر العادل لهذا المنزل. ما هي المعايير الموضوعية التي قد تكون أكثر علاقة وملائمة لهذا الموضوع؟ "فقد تكون لديك أنت كطرف والطرف الآخر مصالح متعارضة, ولكن كل منكما الآن لديه هدف مشترك هو: تحديد السعر العادل للمنزل. فقد تبدأ بإقتراح واحد أو أكثر من المعايير الموضوعية من جانبك- مثل تكلفة المنزل بعد مراعاة آثار التضخم ونقص القيمة بسبب الاستعمال، أو آخر الأسعار الراهنة للمنازل في المنطقة والتي تحمل مواصفات شبيه بالمنطقة التي

يوجد بها منزلك، أو الاستعانة بمقيّم مستقل- ومن ثم ادعو البائع ليقدّم ما لديه من اقتراحات حول المعايير الموضوعية.

اسأل الطرف الآخر عن: "ما هي نظريته؟"

فإذا بدأ البائع بأعطاء موقف، مثل أن يقول: "السعر الذي أقبله لمنزلي هو 55000 دولاراً"، اسأله عن النظرية التي تكمن وراء هذا السعر، وذلك كأن تسأله: "كيف توصّل إلى ذلك الرقم الذي يطالب به كسعر." ينبغي أن تعامل المسألة وكأن البائع أيضاً يبحث عن السعر العادل لمنزله على أساس تطبيق المعايير الموضوعية.

اتفقا أولاً على المبادئ :

فقبل أن تفكّرا في الشروط المحتملة للبيع، ينبغي أن تتفقا على المعيار أو المعايير التي ترغبون في تطبيقها للتوصل إلى تلك الشروط. فأي معيار يقترحه الطرف الآخر يصبح وسيلة إفحام يوفّرها الطرف في مواجهة نفسه إذ يمكن لك أن تستعملها لإقناعه بوجهة نظرك. فقضيتك سيكون لها تأثير أكبر إذا عُرضت مع الوضع في الاعتبار المعايير التي اقترحها الطرف الآخر والذي سيجد من الصعب عليه مقاومة تطبيق معاييره على المسألة. "أنت قلت يا سيد جونز أن المنزل المجاور قد بيع بـــــ 60000 دولاراً.

فنظريتك هي أن منزلك ينبغي أن يباع بذات السعر الذي يباع به مثيله من المنازل في الحي، هل هذا صحيح؟ في هذه الحالة، دعنا ننظر إلى المنزل الكائن في تقاطع شارع إليسورث وشارع إكسفورد والمنزل الكائن في تقاطع شارع برودوي وشارع دانا لنعرف بكم تم بيعهما. " يصبح التسليم والرضوخ أمراً صعباً على المفاوض إذا كان مضطراً إلى قبول إقتراح أو عرض مقدم من الطرف الآخر. أما إذا أقترح الطرف الآخر معياراً، فالتسليم به لا يكون بالنسبة له عمل من أعمال الضعف ولكن عمل من أعمال القوة وذلك بتنفيذ كلمتهم والمحافظة عليها وعلى مصداقيتهم.

سبِّب وكن منفتحاً لفهم تسبيب الآخرين:

ما يجعل عملية التفاوض بحثاً مشتركاً بينك كطرف والطرف الآخر، هو أنك يجب أن تحضر إلى طاولة التفاوض بعقل منفتح، على الرغم مما قد تكون قمت به من جهود لتحضير معايير موضوعية متعددة ومتنوعة. ففي أغلب عمليات التفاوض الناس يستعملون السوابق وبعض المعايير الموضوعية الأخرى، ببساطة، كجدليّات نقاشية داعمة لما يتخذونه من مواقف. فاتحاد رجال الشرطة، مثلاً، قد يصر على علاوة بقيمة محددة ومن ثم يقوم بتبرير موقفه ذلك بمناقشة جدلية تبرز ما تقوم به الشرطة في المدن الأخرى. فهذا الاستعمال للمعايير عادة يجعل الأشخاص يتشبثون أكثر بمواقفهم.

فإذا ذهبنا خطوة إلى الأمام، فيبدأ الأشخاص بالإعلان عن أن مواقفهم هي مسألة مبدأ؛ ولذلك نجدهم يرفضون حتى مجرد التفكير في قضية الطرف الآخر. "أنها مسألة مبادئ." فتصبح المسألة مسألة حرب أيدولوجيات مقدسة بين الأطراف. فالاختلافات العملية التي تصعّد داخل الاختلافات في المبادئ، ربما تُغلق المفاوضيين أكثر في مواقفهم الضيقة بدلاً من أن تحررهم إلى رحاب المصالح الفسيح.

ليس هذا هو المقصود، بالتأكيد، من عملية التفاوض المنظم. فالأصرار على أن يكون الوصول إلى الاتفاقية مؤسساً على المعايير الموضوعية، لا يعني الإصرار على أن تؤسس الاتفاقية فقط على المعيار الذي تقترحه أو تعرضه أنت.

فاستخدام معيار الشرعية لا يعني استبعاد وجود أو تطبيق المعايير الأخرى. فما يعتقد الطرف الآخر أنه من معايير العدالة قد لا يتفق مع ما تعتقد أنت أنه معيارعادل. فينبغي عليك أن تتصرف كالقاضي،على الرغم من إنك قد تكون ميال إلى أحد الأطراف (في هذه الحالة هو الطرف الذي تمثله) فينبغي أن تكون لديك الإرادة للتجاوب مع الأسباب التي تُساق لتطبيق معيار آخر أو لتطبيق معيار موجود بطريقة مختلفة. فعندما يكون كل طرف قد قدّم معياراً مختلف، فينبغي

البحث عن أساس موضوعي للتقرير فيما ينبغي اختياره من بين المعيارين، مثل، أيٌّ من المعيارين استُعمِلَ من قِبَل الأطراف في الماضي، أو أيّ المعيارين أوسع انتشاراً في التطبيق العملي. فالمهم في هذا الأمر وباعتباره أمراً موضوعياً في ذاته، ألَّا يسوى على أساس إرادة الأطراف، وإنما ينبغي أن تتم معالجة المسألة المتعلقة باختيار تطبيق أيٍّ من المعيارين على أساس موضوعي.

ففي قضيةٍ ما قد يكون هناك معياران موضوعيان (مثل سعر السوق وقيمة الاستهلاك) واللذان قد ينتج عن تطبيقهما نتائج مختلفة، ومع ذلك قد يتوصل الأطراف إلى اتفاق ولا يتسم بعدم المشروعية. ففي تلك القضية، تكون قسمة الفرق أو خلافاً لذلك، التوفيق بين النتائج المختلفة التي يمكن أن يسفر عنها تطبيق المعايير الموضوعية أعلاه عملاً مشروعاً. فتكون المحصلة النهائية في هذه القضية أيضاً مستقلة عن إرادة الأطراف.

ومع ذلك فإذا لم تكن قادراً على قبول المعايير الموضوعية المقترحة من الطرف الآخرعلى أنها الأكثر ملائمة، على الرغم من النقاش الموضوعي الشامل حول مدي جدارتها، فقد تقترح إخضاعها للاختبار.

فمن الطرق التي يمكن استخدامها في اختبار مدي ملائمة المعايير المقترحة. أن يتفق الطرفان على شخص ثالث لا يشك أيٍ منهما في نزاهته، ثم يقوما بتسليمه قائمة بالمعايير المقترحة. اطلب من ذلك الشخص أن يقرر: "أيٌ من تلك المعايير أعدل أو أكثرها ملائمة لوضع عملية التفاوض وظروفها.

ولأن المعايير الموضوعية يفترض أن تكون مشروعة ولأن المشروعية تحمل ضمناً معنى أنها مقبولة من قِبَل العديد من بني البشر؛ لذا يكون طلب تطبيق مثل هذه المعايير أمراً عادلاً. فأنت لا تطلب من الطرف الثالث أن يسوي أو يفض المنازعة الموضوعية – ولكن فقط تطلب منه أن ينصحك حول ما هو المعيار الذي ينبغي استعماله لتسوية النزاع الموضوعي.

الفرق بين البحث عن الاتفاق على المبادئ الملائمة للتقرير في المسألة المتفاوض بشأنها واستعمال المبادئ كحجج لدعم المواقف في بعض الأحيان يكون دقيقاً وغير واضح، ولكنه دائماً يمثل أمراً مهماً. فالمفاوض المنظم يكون منفتحاً للأقتناع بالنقاش المسبب في جدارة الموضوع؛ أما المساوم على المواقف فلا يكون كذلك. فالتركيب الناتج من إضافة الانفتاحية إلى التسبيب والاصرار على الحل المؤسس على المعايير الموضوعية هو الأمر الذي يجعل التفاوض المنظم أكثر إقناعاً وفعالية في جعل الطرف الآخر يشارك ويتفاوض بإيجابية.

لاتستجيب أبداً للضغط:

فكّر مرة أخرى في مثال التفاوض مع المقاول السابق الإشارة إليه. ماذا لو عرض عليك أن يقوم بتشغيل أخ زوجتك في المشروع بشرط أن تتنازل عن عمق الأساسات الذي تطالب به؟ فقد يكون جوابك عليه بـ: " أن توظيفك لأخ زوجتي في هذاالمشروع، لا يقدّم أو يؤخر أو يخدم أي غرض من أي نوع كان في مسألة "هل سيدعم المنزل بأساسات آمنة من حيث العمق" ماذا لو هدد المقاول بأنه سيفرض عليك سعراً عالياً جداً ؟ هل سترد بذات الطريقة كأن تقول: " نحن سوف نقوم بتسوية هذه المسألة أيضاً بصورة موضوعية. فدعنا الآن نبحث فيما يتقاضاه المقاولون الآخرون عن مثل هذا النوع من العمل." أو" أحضر لي أرقام التكلفة التي تراها وسوف نتوصل إلى هامش ربح عادل لك." فإذا رد المقاول بأن: " يا رجل!! ألا تثق بي؟"

فقد تكون إجابتك بـ: " الثقة مسألة منفصلة تماماً عن موضوعنا، فموضوعنا هو كم هي عميقة أساسات المنزل موضوع المقاولة وهل هي بذات العمق الذي ينبغي أن تكون عليه حتي يكون المنزل آمناً؟"

الضغط يمكن أن يأخذ عدة صور ومن ذلك: الرشوة، التهديد، التظاهر بالثقة في الطرف الآخر للتلاعب به، أو رفض التزحح البسيط وإظهار التعنت في المواقف. ففي كل هذه الحالات تكون الاستجابة المنظمة واحدة وهي: ادعوهم

لأبداء أسبابهم, واقترح المعايير الموضوعية التي تري أنها قد تنطبق على الحالة، وارفض أن تتزحزح عما أنت عليه إلا على أساس هذه المعايير التي وضعتها. ولا تستجيب إلى الضغط ولا بأس أن تستجيب للمبادئ.

من الذي يسود؟

يكون من المستحيل، في أي قضية معطاة، أن تقول أن لك حدوداً لا تستطيع تجاوزها ولكن في الواقع ستكون لك حدودك الخاصة. فبالاضافة إلى"قوة إرادتك" فأيضاً لك "قوة شرعية قضيتك" وقناعتك بالبقاء مفتوح الذهن لفهم ما يطرح من أسباب. فسيكون الأمر أسهل بالنسبة لك أن تقاوم فرض أي تنازل تحكمي من أن يقاوموا هم كطرف آخر المعايير الموضوعية المطروحة. فرفض التنازل ما عدا استجابة لصوت العقل يكون أسهل ما يمكنك إتخاذه من موقفو بإمكانك الدفاع عنه- بصورة عامة (في العلن) أو بصورة خاصة(بينك وبين الأطراف الأخرى)- أكثر من رفض الرضوخ غير المبرر بأسباب منطقية.

فستكون لك السيادة عادة، على الأقل،على مسألة التفاوض كعملية؛ فبإمكانك دائما أن تنقل العملية من عملية مساومة على مواقف إلى عملية بحث عن معايير موضوعية. فتكون في هذا المعني عملية التفاوض المنظم استراتيجية سائدة ومسيطرة على عملية المساومة على المواقف. فالطرف الذي يصر على أن التفاوض ينبغي أن يؤسس على الجدارة الموضوعية، يكون بإمكانه أن يؤثر في الآخرين ويجتذبهم إلى التفاوض بذات طريقته؛ وذلك لأن هذا سيصبح هو الطريق الوحيد أمامهم والذي يستطيعون من خلاله تحقيق مصلحتهم.

اما في الجوهر، أيضاً، فالاحتمال كبير في أن يكون أداؤك أفضل في عمليات التفاوض المنظم. وتحديداً إذا كنت من أولئك الذين ربما يُرهَبُونَ من قِبَل المساومين على المواقف ومن ثم يتضعضع أداؤهم في غير التفاوض المنظم. فالتفاوض المنظم يتيح لهؤلاء السيطرة على ذاتهم وفي ذات الوقت يتيح لهم أن يكونوا واضحين ومنصفين. فالمبدأ يخدمك كالشريك قاسي القلب عديم الرحمة.

فالشريك بهذه الصفة لا يسمح لشريكه بالرضوخ للضغط وتقديم التنازلات. فهو شكل من أشكال: " الحق يصنع القوة."

فاذا كان الطرف الآخر، حقاً، لن يتزحزح ولن يقدّم أي أساس إقناعي لموقفه الذي يتمسك به، فمن ثم لن تكون هناك أية عملية تفاوض حقيقية. فانت الآن أمام خيار، هو بالضبط كالخيار الذي تواجهه عندما تدخل في متجر أسعاره ثابتة غير قابلة للمساومة وفيه فقط توجد السلعة التي تريد أن تشتريها. فهنا أما أن تأخذ ما تريد شراؤه بثمنه الذي وضع عليه مسبقاً أو أن تتركه. فقبل أن تترك ذلك المتجر وتستغني عن السلعة، فينبغي أن تنظر فيما إذا كنت قد أهملت أي معيار موضوعي من النوع الذي يمكن أن يجعل عرضهم عرضاً عادلاً وغير مجحف. فإذا وجدت مثل هذا المعيار وكنت تفضّل التوصُل إلى الاتفاق على أساسه بدلاً من ألا تتوصل إلى أي إتفاق، فإذن عليك أن تطبق ذلك المعيار. فوجود مثل هذه المعايير الموضوعية التي لها صلة وثيقة بالموضوع الذي يتفاوض بشأنه، يجنِّب الأطراف تكلفة التنازل والرضوخ أمام المواقف التحكمية.

فاذا لم يكن هناك تنازل أو رضوخ لموقف الطرف الآخر، ولم يُفلِح البحث عن وجود أي مبدأ يؤسس لقبول ذلك الموقف، فينبغي عليك كطرف في عملية التفاوض أن تقيّم ماذا ستكسب من قبولك لموقفهم غيرالمبرر أكثر من ذهابك إلى بديلك الأفضل منه، الـــ BATNA الخاص بك. فينبغي عليك أن تزن تلك الفوائد الموضوعية في مقابلة الفوائد التي تجنيها لسمعتك كمفاوض منظم، فقد يخلق ذلك إتفاقاً من الاختلاف.

فنقل النقاش في عملية التفاوض من مسألة ما الذي يريد فعله الطرف الآخر في موضوع التفاوض، إلى مسألة كيف ينبغي أن يقرر في الأمر الذي يريده طرف من أطراف التفاوض، لا ينهي النقاش وأيضاً لا يضمن التوصل إلى نتيجة مرغوب فيها. ولكنه مع ذلك يوفر للأطراف استراتيجية يمكن متابعتها وتطبيقها بقوة ودون أن تكلفهم ما يكلفهم أياه التساوم على المواقف.

"أنها السياسة العامة للشركة "

دعنا ننظر في هذه القضية الواقعية والتي فيها أحد الأطراف كان يستعمل أسلوب المساومة على المواقف والآخر كان يستعمل أسلوب التفاوض المنظم. "توم"، أحد زملائنا، تدمرت سيارته بالكامل بواسطة شاحنة "النفايات". السيارة كانت مؤمن عليها، ولكن المبلغ الذي يستطيع أن يسترده "توم" بالضبط تُرك غير محدداً ليتم التوصل إليه بواسطة "توم" وموظف شركة التأمينات المسؤول من تسوية التعويضات "مقيّم التعويضات".

توم	مقيّم التعويضات
• فهمت. كيف توصلت إلى ذلك الرقم؟ • أنا أفهم، ولكن ما هو المعيار الذي استعملته لتحديد ذلك المبلغ؟ هل تعلم أي مكان يمكنني أن اشتري منه سيارة بذلك المبلغ؟	• لقد درسنا حالتك وقد قررنا أنسياسة الشركة ينبغي أن تطبق. ذلك يعني أنك تستحق 3300 دولاراً تسوية.
• المبلغ الذي تخولني أياه بوليصة التأمين. أنا وجدت سيارة مستعملة تقريباً شبيهة بسيارتي بمبلغ 3800دولاراً. فإذا أضفت إليها مصروفات البيع والضرائب ربما يصل سعرها إلى 4000 دولاراً.	• هذا هو القدر الذي قررنا أنه يساوي السيارة. • كم تطلب من المال كتعويض؟
• أنا لا اطلب 4000 دولاراً أو3000 دولاراً أو5000 دولاراً ولكن أطلب التعويض العادل. هل توافقني أن ذلك هو المبلغ الوحيد العادل الذي يكفيني أن اشتري به بديلاً لسيارتي؟	• 4000 دولاراً ! هذا كثير جداً
• كيف توصلت الشركة إلى ذلك القدر من المبلغ؟ • 3500 دولاراً قد تكون عادلة. أنا لا أدري.	• حسناً, أنا سأعرض عليك 3500 دولاراً. و هذا هو التعويض الأعلى الذي يمكن أن أصل إليه. هذه هي سياسة

أنا بالتأكيد أفهم موقفك إذا كنت محكوماً بسياسة الشركة العامة. ولكن ما لم تتمكن من التوضيح وبصورة موضوعية لماذا ذلك المبلغ هو فقط ما استحقه من تعويض، فأنا أعتقد أنني سأحصل على أكثر منه في المحكمة. فلماذا لا ندرس الأمر بصورة أكثر ونؤجل نقاشنا إلى ما بعد إنهاء تلك الدراسة؟ هل يوم الأربعاء الساعة الحادية عشرة مواعيد مناسبة بالنسبة لك لإستئناف النقاش حول الموضوع؟	الشركة. • أسمع ! 3500 دولاراً هو كل ما ستحصل عليه. أقبلها أو اتركها.

***

• فهمت. كم هي المسافة بالميل التي قطعتها؟ • فلأن سيارتي قد قطعت فقط مسافة 25000 ميلاً. فكم من الدولارات سيزيد سعرها في كتاب التقييم الخاص بك؟ • افترض أن 6800 دولاراً هو أحد الأسعار المحتملة، فأن ذلك سيرفع السعر إلى 7250 دولاراً. هل الإعلان قال أي شئ عن الراديو؟ • كم يستحق الراديو من زيادة في كتاب التقييم الخاص بك؟ • كم يضيف كتاب التقييم من قيمة لمكيف الهواء؟	• حسنا سيد قريفث أنا وجدت إعلان في الجريدة هذه هنا يعرض سيارة تيروس موديل 89 بسعر 6800 دولاراً. • 49000 دولاراً . لماذا؟ • دعني أري .... 450 دولاراً. • لا. • 125دولاراً

بعد نصف ساعة من ذلك خرج "توم" و في يده شيك بمبلغ 8024 دولاراً.

نعم ,

ولكن ...

6. ماذا نفعل إذا كانوا أكثر قوة؟

7. ماذا إذا لم يرغبون في الاشتراك؟

8. ماذا إذا استعملوا خدع قذرة؟ (تدجين المساوم الصعب)

6. ماذا نفعل إذا كانوا اكثر قوة ؟

(طوّر الــ BATNA الخاص بك، البديل الأفضل للاتفاقية التي يتم التفاوض بشأنها.)

ما فائدة الحديث عن المصالح والخيارات والمعايير إذا كان الطرف الآخر له موقف مساومة قوي؟ فماذا تفعل إذا كان الطرف الآخر أغني أو له علاقات أفضل، أو له موظفين أكثر أو لديه أسلحة أقوى.

لا يوجد أسلوب يمكن أن يضمن النجاح إذا كانت كل القوة والنفوذ لدي الطرف الآخر. لا يوجد أي كتاب في علم البساتين يمكن أن يعلمك كيف تزرع زهرة السوسن في الصحراء أو سنبات الصبار في مستنقع. فإذا دخلت متجر للتحف الأثرية تريد شراء طقم شاي مصنوع من الفضة الخالصة يرجع تاريخ صنعه إلى عهد جورج الرابع وقيمته تساوي آلاف الدولارات وكان كل ما لديك لشرائه هو مائة دولار ورقية، فلا تطمح أن يفلح مفاوض ماهراً جداً في أن يساعدك في التغلب على فرق السعر.

ففي أي عملية تفاوض توجد هناك حقائق لا يمكن أو من الصعوبة تغييرها. فإستجابة إلى القوة فأقصي ما يمكن أن يفعله أي أسلوب من أساليب التفاوض هو أن يحقق غرضيين، الأول هو حماية الطرف الضعيف ضد الدخول في اتفاق ما كان له أن يدخل فيه لولا عامل القوة. والثاني، هو مساعد الطرف الضعيف على الاستفادة من الأصول التي يملكها بطريقة تجعل أي اتفاق يتم التوصل إليه مشبعاً ومرضياً لمصالح هذا الطرف بأفضل طريقة ممكنة. فلنتناول أي من هذه الاهداف على حدة:

أحمي نفسك:

فاذا كنت تحاول أن تلحق بطائرة ستقلع في زمن محدد فإن هدفك قد يبدو مهماً للغاية؛ فإذا تفحصت هذا الأمر في المستقبل، ستجد إنك كنت تستطيع اللحاق

بالطائرة التالية. فالمفاوضات عادة ما تضعك في مواقف مشابهة. ستقلق، مثلاً، من الفشل في الوصول إلى الاتفاق على صفقة تجارية مهمة والتي فيها تكون قد أنفقت كثيراً. ففي مثل هذه الظروف، يكمن الخطر الرئيسي في إنك ستكون أكثر تقبلاً ورضوخاً لوجهة نظر الطرف الآخر- فستكون سريع الاتفاق مع الطرف الآخر. فصفارة الإنذار التي تقول: "دعنا نتفق جميعاً وأن نضع نهاية لهذا النزاع" تصبح مقنعة. فربما ينتهي بك الأمر إلى الدخول في اتفاق كان من المفترض ألّا تدخل فيه وأن ترفضه.

ثمن اللجوء إلى استخدام الملاذ الأخير:

عادة ما يحاول المفاوضون حماية أنفسهم ضد مثل هذه المآلات- أي الاضطرار إلى قبول ما لا يريدون قبوله- وذلك بأن يتخيلوا ومقدماً المحصلة النهائية الأسوأ- "الملاذ الأخير الذي يتوقع المفاوض اللجوء إليه"[1]

فإذا كنت مشتري، فأن الملاذ الأخير الذي تتوقع اللجوء إليه هو الثمن الأعلى الذي يمكن أن تدفعه. أما إذا كنت تبيع فأن الملاذ الأخير الذي تتوقع اللجوء إليه هو الثمن الأقل الذي يمكنك قبوله. فأنت وزوجك قد تطلبا 200000 دولاراً ثمناً لمنزلكما، واتفقتما فيما بينكما على ألّا تقبلا أي عرض أقل من 160000 دولاراً.

فكونك تعرف ما هو الملاذ الأخير لك تجعل الأمر أسهل بالنسبة لك في مقاومة الضغط وإغراء اللحظة. ففي مثال المنزل، فقد يكون ممكناً بالنسبة لمشتري أن يدفع أكثرمن144000 دولاراً؛ فأي شخص يعلم إنك اشتريت هذا المنزل السنة الماضية بمبلغ 135000 دولاراً. ففي مثل هذا الوضع، عندما تكون لديك السلطة لعقد اتفاقية والمشتري ليست لديه تلك السلطة، فالسمسار وأي شخص آخر في غرفة التفاوض قد يتجه إليك.

---

[1] هذا هو ما يعرف بالــ WATNA في نموذج ليدر للوساطة وقد سبق وأن شرحنا المقصود به في الهامش(22) من هذا الكتاب.

فملاذك الأخير المحدد مسبقاً قد يحميك من اتخاذ قرار تتأسف عليه لاحقاً. فاذا كان هناك أكثر من شخص يقفون إلى جانبك التفاوضي، فتمسككم جميعاً بملاذ أخير واحد يساعدكم في ضمان ألا أحد سيوحي إلى الطرف الآخر أنكم قد تسوون الأمر بأقل مما هو معلن.

فان استراتيجية الملاذ الأخير تحد من سلطات المحامي أو السمسار أو الوكيل. فقد تقول لممثلك: "أحصل على أفضل ثمن ممكن، ولكنك غير مخول بالبيع بأقل من 160000 دولاراً" فإذا كان الطرف الذي تمثله هو تحالف هش لاتحاد الصحف يتفاوض مع جمعية الناشرين، فالإتفاق على ملاذ أخير يخفّض من خطر أن الاتحاد سينقسم حيال ما يتقدم به الطرف الآخر من عروض.

ولكن مع ذلك، فإن الحماية التي يوفرها تبني استراتيجية الملاذ قد تكون مكلفّة جداً. فإنها تحد من قدرتك كمفاوض على الأستفادة مما تعلمته خلال المفاوضات. وبطبيعة الحال، فإن الملاذ الأخير هو موقف لا ينبغي أن يتغير.

فإلى هذا المدي، فأنت كمفاوض تكون قد سَدَدْتَ أُذنك، وقررت مقدماً ألا شئ يقوله الطرف الآخر يمكن أن يكون قادراً على أن يجعلك ترفع أو تخفض من مستوي الملاذ الأخير الذي حددته.

فالملاذ الأخير أيضاً يمنع ويحد من القدرة على التخيّل. فهو يقلل من الحافز على ابتكار الحلول المفصلّة على المسألة المعينة التي يمكن أن توفّق المصالح المتعارضة بطريقة أكثر إفادة لكلا الطرفين. فأغلب عمليات التفاوض في الغالب من الأحوال تتضمن أكثر من واحد من العوامل المتغيرة. فبدلاً من أن تقوم، ببساطة، ببيع منزلك بـ 160000 دولاراً، فربما يكون الأفضل لمصلحتك أن تبيعه بـ 135000 دولاراً مع الحق في استعمال القسم الخاص بالحيوانات لمدة سنتين أو الرفض الأول في عملية إعادة البيع أو الاغلاق المتأخر للمزايدة أو الخيار في إعادة شراء إثنين فدان كمرعي. فإذا أصررت على التمسك بالملاذ

الأخير الذي حددته مسبقاً، فإن من غير المحتمل أن تستكشف حلولاً تخيلية كهذه. فالملاذ الأخير– بطبيعته جامد– وغالباً ما يتم تحديده ليكون جامداً جداً.

أكثر من ذلك، فأن الحد الأدنى غالباً ما يتم تحديده ليكون عالياً جداً. افترض إنك تجلس على طاولة الأفطار مع عائلتك تتناقشون في محاولة للتقرير في ما هو السعر الأدني الذي ينبغي عليكم قبوله لبيع المنزل. أحد أعضاء الأسرة اقترح 100000 دولاراً. عضو آخر رد عليه بأنه:" ينبغي أن نحصل على الأقل على140000 دولاراً ؟." أضاف ثالث " 140000 دولاراً لمنزلنا هذا؟ هذا يكون سرقة. أنه يستحق على الأقل 200000 دولاراً." فمن من الذين يجلسون على الطاولة سيعترض على ارتفاع تلك الاسعار، مع العلم أن الكل سيستفيد من السعر العالي؟ فما أن يتم التقرير في الملاذ الأخير، فإنه يكون من الصعب تغييره وربما يمنعك تمسكك به من بيع المنزل في الوقت الذي كان من المفترض أن تبيع فيه. ففي ظروف أخرى أن الملاذ الأخير قد يكون منخفضاً جداً؛ فبدلاً من أن تبيع بهذا المبلغ، فربما كان سيكون أفضل أن قمت بأيجاره.

فبإختصار، بينما تبنّي سياسة تحديد الملاذ الأخير مسبقاً قد تحميك من قبول الإتفاقات السيئة، فقد تمنع كلا الطرفين من الابتكار والاتفاق على حلول قد تكون من الحكمة قبولها. فالأرقام التي تختار بطريقة تحكمية كملاذ أخير لا تمثل المعيار لما ينبغي عليك قبوله.

هل هناك بديل لإستراتيجية الملاذ الأخير؟ هل هناك أي معيار في الإتفاقيات يمكن أن يحمي الطرف من قبول اتفاق ينبغي عليه أن يرفضه وأن يرفض إتفاق ينبغي عليه أن يقبله ؟ الإجابة نعم وذلك يكون بـــــ:

أعرف الـــ BATNA الخاص بك:

فعندما كانت العائلة تقرر في ما هو السعر الأدني لبيع منزلهم، فالسؤال الصحيح الذي كان ينبغي أن يسأل هو ليس: " ما الذي يتوقع أن يكونوا قادرين على الحصول عليه؟ " ولكن: " ماذا سيفعلون إذا بعد مرور زمن معين لم يتمكنوا

من بيع المنزل؟ هل سيبقون عليه معروضاً في السوق إلى أجل غير مسمي؟ هل سيقومون بتأجيره؟ أم سيقومون بتقسيمه إلى قطع يباع بعضها كموقف للسيارات وأن يترك شخص آخر يعيش في الجزء المبني من غير أيجار على أن يقوم بطلائه. أم ماذا ؟ ما هو البديل الأكثر جاذبية من بين هذه البدائل مع التفكير في كل العوامل المؤثرة ؟ وكيف يبدو هذا البديل المفضل بالمقارنة مع أفضل عرض تم ابداؤه لشراء المنزل؟ فربما يكون ذلك البديل من البدائل المختلفة هو الأكثر جاذبية من بيع المنزل بمبلغ 160000 دولاراً.

فمن ناحية أخري، فأن بيع المنزل بثمن بخس كـــ 124000 دولاراً ربما يكون أفضل من الاحتفاظ به إلى الابد. فإن في الغالب أن من غير المحتمل أن يكون أي ملاذ أخير محدد بصورة تحكمية يعكس مصالح العائلة.

فالسبب في خوضك لعملية التفاوض هو أن تحصل على شئ أفضل من النتيجة التي يمكنك الحصول عليها من غير تفاوض. فما هي هذه النتيجة أو تلك النتائج التي كان يمكنك الحصول عليها من غير أن تخوض عملية التفاوض؟ ما هو ذلك البديل؟

ما هو الـــ BATNA الخاص بك (البديل الأفضل عن الاتفاقية المتفاوض بشأنها) ؟

ذلك هو المعيار الذي ينبغي أن تقاس عليه أي اتفاقية مقترحة. فذلك هو المعيار الوحيد الذي يمكن أن يحمي كلا الطرفين من قبول شروط غير مرغوب فيها وأيضاً يحميهم من رفض شروط قد يكون من مصلحتهم أن يقبلوها.

فالـــ BATNA هو ليس فقط أفضل معيار ولكن هو أيضاً له ميزة كونه مرناً بالدرجة الكافية التي تسمح للأطراف بإستكشاف الحلول التخيلية. فبدلاً من رفض أي حل لا يتفق مع الملاذ الأخير الخاص بك، يمكنك أن تقارن الحل المقترح بالـــ BATNA الخاص بك لترى ما إذا كان سيشبع مصلحتك بصورة أفضل أم لا ؟.

عدم الإطمئنان إلى الــ BATNA غير المعروف:

فاذا لم تفكر بصورة جيدة في: ماذا ستفعل إذا فشلت في الوصول إلى الاتفاق المنشود، فأنت تتفاوض بأعين مغمضة. فقد تكون، مثلاً، متفائلاً جداً وتفترض أن لديك العديد من الخيارات: منازل أخري للبيع، مشترين آخرين لعربتك المستعملة، سباكين آخرين، وظائف أخري متاحة، تجار جملة آخرين، وهلم جرا.

فحتي عندما يكون بديلك ثابتاً، فقد تكون لك رؤية ورديّة جداً للنتائج المترتبة على عدم التوصل إلى إتفاق. فقد يكون تقديرك غير دقيق لما يمكن تقاسيه من معاناة بسبب الدعوي القضائية، أو الطلاق غير المقر به، أو الإضراب عن العمل، أو سباق التسلح، أو الحرب. أحد الاخطاء المتكررة التي يقع فيها المفاوضون هو أن تري كل بدائلك جملة واحدة من ناحية نفسية. فربما تقول في نفسك إذا لم أتوصل إلى إتفاق على المرتب في هذه المهنة، فبإمكاني دائماً أن اذهب إلى كالفورنيا، أو اذهب إلى الجنوب أو أرجع إلى المدرسة أو أن أكتب أو أعمل في المزرعة أو أعيش في باريس أو أعمل أي شئ آخر. ففي عقلك قد تجد أن جملة هذه البدائل أمر أجذاباً أكثر من أن تعمل براتب محدد في وظيفة معينة. فتكمن الصعوبة في أنك لا تستطيع الحصول على كل هذه الخيارات الأخري مجتمعة؛ فإذا لم تتوصل إلى اتفاقية، فستضطر إلى اختيار واحد فقط منها.

ففي أغلب الظروف، مع ذلك، أن الخطر الأعظم يكمن في أنك ملتزم جداً بالتوصل إلى إتفاقية. فإذا لم تكن قد طوّرت أي بديل للحل المتفاوض بشأنه، فأنت متشائم إلى حد الإفراط بشأن ما سيحدث إذا فشلت المفاوضات.

فكلما علمت أن الــ BATNA الخاص بك قيّماً على حد علمك، فإنك قد تتردد في إستكشاف البدائل. فقد تأمل في هذا المشتري أو الذي يليه بأن يقدّم عرضاً جيداً لشراء هذا المنزل. فقد تتفادي توجيه سؤال مثل: ماذا سأفعل إذا لم يتم التوصل إلى إتفاق. فربما تقول في نفسك: " دعنا نتفاوض أو لاً ثم نري ماذا يحدث بعد. فإذا كان المسير الطبيعي للأشياء لم يوصلني إلى شيء، فحينها

سأدرك ماذا على أن أفعل." ولكن إمتلاك إجابة ظنية، على الأقل، على ذلك السؤال هو أمر ضروري جداً إذا كنت تريد أن تجري عملية تفاوض بصورة حكيمة. فمسألة ما إذا كان ينبغي عليك أن تقبل بشيء ما في عملية التفاوض أملا، مسألة تعتمد بالكلية على مدي جاذبية البديل الأفضل المتاح لك.

صمم شرك للتعثر (كعبالة)[1]:

فعلى الرغم من أن الـــ BATNA الخاص بك هو معيار يمكنك به الحكم على أي عرض يطرح عليك في عملية التفاوض، فقد تحتاج، أيضاً، إلى معيار آخر. فلكي توفر لنفسك وسيلة إنذار مبكر تنذرك بأن محتويات الاتفاقية المحتملة بدأت تظهر بصورة مبالغ في جاذبيتها، فيكون من المفيد أن تتحقق من حل آخر بعيد عن الاتفاقية الأمثل ويكون أفضل من الـــ BATNA الخاص بك.

فقبل أن تقبل اتفاقية أسوأ من شرك التعثر (الكعبالة) الذي نصبته لنفسك، فينبغي عليك أن تأخذ وقفة تعيد فيها فحص الوضع. فإستراتيجية شرك التعثر (الكعبالة) مثل أستراتيجية الملاذ الأخير يمكن أن تحد من سلطات أي وكيل. فقد يقول أصيل لوكيله: "لا تبيع بأقل من 158000 دولاراً، إذ هذا هو الثمن الذي كنت قد دفعته إضافة إلى الفوائد حتي لحظة كلامك معي."

فأستراتيجية شرك التعثر (الكعبالة) ينبغي أن تزودك ببعض الهوامش الاحتياطية. فإذا قررت بعد أن توصلت إلى المعيار الذي تعكسه الكعبالة إشراك وسيط ليقوم بتسهيل وصولك إلى الاتفاقية، فستكون قد تركت له هامش للتحرك.

---

[1] اللفظ (كعبالة) هي كلمة دارجة في العامية المصرية تعني إلتفاف كعب الرجل أثنـــاء الـــسير بطريقة تؤدي الي سقوط المتعثر. واخترنا استعمال كلمة كعبالة بدلاً من عثارة أو غيرها مـــن المفردات العربية؛ لدلالتها المطابقتها لمقصود المؤلف أكثر من كل الكلمات العربيـــة المرادفـــة الأخري.

حقق أقصي فائدة ممكنة من موجوداتك:

حماية نفسك من التوصل إلى اتفاقية سيئة هو شيء واحد فقط. فاستفادتك القصوي من موجوداتك وتوظيفها لإنتاج إتفاق جيد هو، أيضاً، شيء آخر. فكيف يمكنك فعل ذلك؟ مرة أخري فإن الإجابة تكمن في الـــBATNA الخاص بك.

كلما كان الـــ BATNA الخاص بك أفضل، كلما كنت أكثر قوة:

الناس يعتقدون أن القوة التفاوضية هي أمر يتحدد بالموارد مثل الثروة والعلاقات السياسية والقوة المادية والاصدقاء والقوة العسكرية.

ولكن في الحقيقة أن القوة التفاوضية النسبية لإثنين من الأطراف تعتمد مبدئياً على: "كم هو جاذب، لأي منهما خيار، عدم التوصل إلى الاتفاق."

فكّر في سائح غني يريد أن يشتري صحن نحاسي صغير بثمن معقول من بائع في محطة السكة حديد في مدينة بومباي. البائع قد يكون فقيراً، ولكن غالب الاحتمال أنه يعلم السوق بصورة جيدة. فإذا لم يبع الصحن النحاسي لهذا السائح، فأن بإمكانه أن يبعه لسائح آخر. فالبائع بما لديه من خبرة يمكنه أن يقدّر متي وبكم من المال يمكنه بيع هذا الصحن لأي شخص آخر.

فالسائح قد يكون غنياً جداً و"قوياً" ، ولكن في عملية التفاوض هذه سيبدو ضعيفاً جداً ما لم يعلم بالتقريب كم من المال سيكلف ذلك الصحن وما هي الصعوبة التي تكتنف عملية البحث عن صحن شبيه في أي مكان آخر.

فهو تقريباً متأكد من: أما فقدانه لفرصة شراء مثل هذا الصحن النادر، وإما دفع سعر عالٍ جداً. فثروة السائح لم تزد من قوته التفاوضية.

فإذا كان ذلك ملحوظاً في هذا المثال، فأن ثروة هذا السائح قد أضعفت من قوته التفاوضية وبالتالي قدرته على شراء الصحن النحاسي بسعر منخفض.

فحتي تحوّل تلك الثروة إلى قوة تفاوضية، فسيكون على السائح أن يستغلّها في توفير معلومات عن السعر الذي يمكن أن يشتري به مثل هذا الصحن النحاسي أو صحن نحاسي أكثر جاذبية منه في أي مكان آخر.

فكّر للحظة في كيف تشعر وأنت تدخل إلى لجنة معاينة للتعيين في وظيفة ما ولم يكن لديك أي عروض وظيفية أخري- ربما لديك بعض الوعود غير المؤكدة. **فكّر في**: "كيف سيسير الحديث عن المرتب؟" الآن قارن هذا بـــــ: " كيف يمكن أن تشعر وأنت تدخل إلى تلك المعاينة ولديك عرضان لوظيفتين آخريين. فكيف ستسير مناقشة المرتب والتفاوض حوله بينك وبين أعضاء لجنة المعاينة ؟" الفرق حتماً هو القوة.

فما هو صحيح بالنسبة لعمليات التفاوض بين الأفراد هو بالمثل صحيح بالنسبة لعمليات التفاوض بين المنظمات. فالقوة التفاوضية النسبية لمؤسسة صناعية ضخمة ومدينة صغيرة تحاول أن تزيد الضرائب على هذه المؤسسة تتحدد ليس بالحجم النسبي لميزانية كل منهما أو بالنفوذ السياسي لهذا أو ذاك، ولكن بالبديل الأفضل لكل طرف عن الوصول إلى اتفاق مع الآخرعن طريق التفاوض. ففي أحدي الحالات، فاوضت مدينة صغيرة شركة تملك مصنعاً في طرف المدينة على دفعيات القيمة المعنوية للاسم التجاري للمصنع، فكان مجلس المدينة يريد رفع القيمة من 300000 دولاراً في السنة إلى 2300000 دولاراً في السنة. فكيف يُفهم ذلك؟

فالمدينة تعلم بالضبط ماذا تفعل إذا لم يتم التوصل إلى اتفاق: أنها ستقوم بعمل امتدادات لحدود المدينة ليدخل المصنع داخل المدينة ومن ثم سيخضع إلى معدل ضرائب أعلى هو معدل ضرائب المساكن والذي يبلغ 2500000 دولاراً في السنة. فالشركة قد ألزمت نفسها الاحتفاظ بالمصنع؛ فهي لم تطوّر أي بديل للاتفاقية التي تسعي المدينة إلى التوصل إليها. فمن النظرة الاولي، تبدو الشركة وكأنها تتوفر على قوة تفاوضية كبيرة.

فهي توفر أغلب الفرص الوظيفية في المدينة التي تعاني أصلاً من أزمة اقتصادية؛ إغلاق المصنع أو نقله إلى مكان آخر قد يدمّر المدينة.

كما أن الضرائب التي كانت تدفعها الشركة أصلاً قد ساعدت في دفع رواتب أغلب الوظائف القيادية في المدينة والذين ما يزالون يطلبون المزيد. وعلى الرغم من كل هذه الموجودات التي تملكها الشركة، ولأنها- أي الشركة - لم تحوّل هذه الموجودات إلىBATNA جيد؛ كانت النتيجة ان الشركة لم تستفد من هذه الموجودات وتترجمها في شكل قوة تفاوضية تحقق لها الكثير من الفوائد.

فإمتلاك المدينة الصغيرة لـ BATNA جانب جعلها تمتلك قدرة كبيرة على المناورة استطاعت بها التأثير في المحصلة النهائية لعملية التفاوض أكثر بكثير من القوة التفاوضية التي ظهرت بها أكثر الشركة العالمية.

طوّر الـــ BATNA الخاص بك:

الاستكشاف القوي لما ستفعله إذا لم تستطع التوصل إلى اتفاقية عبر التفاوض يمكن أن يقوي جانبك التفاوضي. فالبدائل الجاذبة هي ليست أشياء موجودة هنا وجاهزة في إنتظارك لاستعمالها، ولكن عادة يجب عليك تطويرها. فتوليد الـــBATNA الممكن يتطلب القيام بثلاث عمليات مختلفة هي:

(1) ابتكرقائمة من الأعمال التي قد يتصور أن تقوم بها إذا لم يتم التوصل إلى الاتفاق.

(2) حسّن بعض الأفكار التي تبدو واعدة أكثر وحولّها إلى بدائل عملية.

(3) اختيار أفضل تلك الخيارات بصورة تجريبية.

فالعملية الأولي هي الابتكار. فإذا، بنهاية هذا الشهر، الشركة "إكس" لم تقدّم لك عرض وظيفي مرضي، ما هي بعض الأشياء التي قد تقوم بفعلها؟ أخذ الوظيفة المعروضة لك من الشركة "واي" ؟ البحث عن وظيفة في مدينة أخري؟ أن تبدأ في إدارة عمل تجاري خاص ؟ ماذا أيضاً ؟ أما بالنسبة إلى اتحاد العمال

فالبدائل عن الاتفاقية المتفاوض بشأنها قد تكون: "الدعوة إلى الإضراب، العمل مع تجاهل شروط العقد، إعطاءمهلة 60 يوماً بعدها يتم الدخول في إضراب، طلب تدخل وسيط، دعوة أعضاء الاتحاد إلى العمل حسب النظام بصورة صارمة دون زيادة أو نقصان للضغط على الإدارة (لا ساعات إضافية، لاعمل خارج الوصف الوظيفي ...)"

اما العملية الثانية فهي تحسين أفضل ما عندك أفكار وحول أكثرها مستقبلية إلى خيارات حقيقية للاتفاق. فإذا كنت تفكّر في العمل في شيكاغو, فحاول تحوير تلك الفكرة إلى عرض وظيفي واحد على الأقل.

فإذا كان بيدك عرض لوظيفة في مدينة شيكاغو (أو حتى في الحالات التي تكون فيها متأكداً من إنك غير قادر على الحصول على عرض وظيفي من أي نوع) فستكون مستعداً بصورة أفضل لتقييم العرض الوظيفي لمدينة نيويورك من ناحية موضوعية. فبينما كان اتحاد العمال ما يزال يتفاوض، فينبغي عليه أن يحاول التفكير في دعوة وسيط ، أو الدعوة إلى إضراب، أو إلى طرح مسودة قرارات عملية محددة جاهزة للتنفيذ. فالاتحاد ربما، مثلاً، يجري تصويتاً بين أعضائه لشرعنة الإضراب إذا لم تتم التسوية بنهاية فترة التعاقد.

أما العملية الأخيرة في تطوير الـــ BATNA فهي إنتقاء الأفضل من بين الخيارات التي تم التوصل إليها.

فإذا لم تتوصل إلى إتفاق في عملية التفاوض هذه، فأي خيار من خياراتك الحقيقية تخطط الآن لتذهب إليه؟

فإن قيامك بهذه الجهود يعني إنك الآن لديك BATNA. وتستطيع أن تحكم على أي عرض على أساسه. فكلما كان الـ BATNA الخاص بك أفضل، كلما كنت أقدر على تحسين شروط الاتفاقية التي تتفاوض بشأنها. فإن علمك بما أنت قادم على فعله إذا لم تسفر المفاوضات عن اتفاقية يمنحك ثقة إضافية في عملية التفاوض. فمن السهل أن تجهض عملية التفاوض إذا كنت تعلم إلى أين أنت

ذاهب. فكلما كانت أرادتك كبيرة لإجهاض عملية التفاوض، كلما كنت أقوى في عرض مصالحك والأسس التي تعتقد أن الاتفاق ينبغي أن يبني عليها.

فالرغبة في الكشف عن الـBATNA الخاص بك للطرف الآخر تعتمد على تقييمك لتفكير واعتقاد الطرف الآخر. فإذا كان الـــ BATNA الخاص بك جاذباً جداً– فإذا كان عندك زبون آخر ينتظر في الغرفة الأخري– فإنه من مصلحتك أن تعلم الطرف الآخر بهذا الأمر.

فإذا كان الطرف الآخر يعتقد بأنك تفتقر إلى الـ BATNA الجيد وأنت في الحقيقة لديك ذلك البديل، فمن ثم ينبغي عليك بالتأكيد أن تجعله يعلم. ولكن إذا كان الـ BATNA الخاص بك أسوأ بالنسبة لك مما يعتقدون، فمن ثم يصبح الكشف عنه ربما يضعف قوتك التفاوضية أكثر من أن يقوي جانبك.

فكّر في الـــBATNA الخاص بالطرف الآخر:

ينبغي عليك أن تفكر في الـ BATNA المتاح للطرف الآخر. فربما يكون الطرف الآخر متفائل بصورة غير واقعية عما يمكن أن يفعل إذا لم يتم التوصل إلى إتفاقية. ربما كان لديهم مجرد فكرة غير واضحة بأنهم يملكون عدد من الخيارات العظيمة وهم الآن يرزحون تحت تأثير مجموع تلك الخيارات غير الواضحة.

فكلما ما كان لديك علم أكثر بخيارات الطرف الآخر، كلما كُنت مستعداً بصورة أفضل لعملية التفاوض. فعلمك ببدائلهم يمكنك من أن تقدِّر وبصورة واقعية ماذا يمكنك أن تتوقع من عملية التفاوض. فإذا بدا أنهم يثمنون عالياً الـــ BATNA الخاص بهم، فستحتاج إلى أن تخفض من سقف توقعاتهم وأن تجعل طموحهم أكثر واقعية.

الـــ BATNA الخاص بهم قد يكون أفضل بالنسبة لهم من أي حل عادل يمكنك تخيّله. فإذا إفترضنا إنك تمثل مجموعة إجتماعية مهتمة بالغازات الضارة

التي قد تنبعث في المستقبل من مصانع الطاقة التي هي الآن تحت الإنشاء. فالـــ BATNA الخاص بشركات الطاقة هو إما تجاهل معارضتك كلية، أو تركك تتكلم وتعارض وفي ذات الأثناء هم يكملون مشاريعهم الخاصة ببناء المصانع. فلكي تجعلهم يأخذون ما يقلقك مأخذ الجد، أن ترفع في مواجهتهم دعوي قضائية مطالباً بإلغاء ترخيص البناء الخاص بالمصانع.

بعبارة أخري، إذا كان الــ BATNA الخاص بالطرف الآخر جيداً جداً، فإنه لا يرى أي حاجة إلى الدخول معك في تفاوض حول الجدارة الموضوعية لموضوع التفاوض، لذا فعليك أن تفكر في: ما الذي تستطيع فعله حتي تغير هذا الموقف.

فاذا كان لكل من الطرفين BATNA جاذباً جداً، فستكون المحصلة النهائية الأفضل بالنسبة لكلا الطرفين ألّا يتم التوصل إلى إتفاق. ففي مثل هذه الحالات تكون عملية التفاوض الناجحة هي العملية التي فيها أنت والطرف الآخر تكتشف بصورة فعالة وودية أن الطريق الأفضل لخدمة مصالحكما المشتركة أو المختلفة هو أن يبحث كل منكما في مكان آخر وألّا يحاول أكثر في الوصول إلى الإتفاق.

عندما يكون الطرف الآخر قوي:

إذا كان الطرف الآخر يمتلك قوة كبيرة، فلا حاجة لك إلى إحالة المفاوضات إلى صراع قوي أو حرب. فكلما ظهروا لك أقوياء من ناحية اقتصادية أو مادية، كلما استفدت أنت أكثر بإمكانية التفاوض حول الجدارة الموضوعية للمشكلة التي تتفاوض بشأنها. فإلي المدي الذي يمكلون هم فيه عضلات وقوة، إلى ذات المدي أنت تملك مبادئ يمكنك بها تنظيم عملية التفاوض، فكلما تمكنت من أن ترسم دوراً كبيراً لهذه المبادئ، كلما كان الأمر يسير في اتجاه مصلحتك.

فامتلاكك إلى الــ BATNA الجيد يمكن أن يساعدك في التفاوض حول جدارة موضوع التفاوض. فبإمكانك أن تحيل مثل هذه الموارد – قوة الطرف الآخر المادية أو الاقتصادية – كلما ظهرت لك إلى قوة تفاوضية فعّالة وذلك عن طريق

تطوير وتحسين الـ BATNA الخاص بك. فيمكنك توظيف المعرفة والزمن والمال والناس والعلاقات والذكاء في عملية تصميم الحل الأفضل للنزاع لنفسك باستقلال عن موافقة الطرف الآخر. فكلما كان بإمكانك هجر عملية التفاوض بسهولة وسرور، كلما عظمت أهليتك وقدرتك على التأثير في المحصلة النهائية لها.

وهكذا فإن تطوير الـBATNA الخاص بك لا يمكنك فقط من تحديد ماهية الملاذ الأخير الذي ينبغي أن يكون عليه الاتفاق، ولكن قد يرفع ذلك الملاذ الأخير. فتطوير الـ BATNA ربما يكون الإجراء الأكثر فعاليّة الذي يمكنك أن تتخذه للتعامل مع مفاوض يبدو لك أكثرقوة.

7. ماذا لو لم يرغبوا في التفاوض؟

(استعمل استراتيجية التفاوض المسماة "جكتسو")

الكلام عن المصالح والآراء والمعايير قد يكون عملية حكيمة وفعّالة و ودية، ولكن ماذا تفعل إذا رفض الطرف الآخر الاشتراك في هذه العملية ؟ فبينما أنت تحاول مناقشة المصالح مع الطرف الآخر، فقد يضع أمامك "موقف" بعبارة واضحة وغير ملتبسة. فقد تكون مهتماً بتطوير الإتفاقات الممكنة حتي ترفع من درجة المكاسب بالنسبة للطرفين. فالطرف الآخر قد يهاجم عروضك التي تعرضها عليه، واضعاً جل اهتمامه على رفع درجة المكاسب الخاصة به هو فقط. أنت قد تهاجم المشكلة في جدارتها الموضوعية؛ أما الطرف الآخر فقد يهاجمك أنت كشخص تتفاوض معه من موقع الطرف الآخر. فماذا تفعل لتحوّلهم مما يتمسكون به من مواقف إلى الإهتمام بجدارة المسألة من الناحية الموضوعية؟

هناك ثلاثة رؤي أساسية لتركيز إنتباه الطرف الآخر في الجدارة الموضوعية للمشكلة التي يتم التفاوض بشأنها.

تتمركز الرؤية الأولي في: ماذا يمكنك أنتفعل. فأنت بنفسك يمكنك التركيز على الجدارة الموضوعية للمشكلة التي يجري التفاوض بشأنها بدلاً من التركيز على الموقف الذي يعلنونه. هذا المنهج، وهو موضوع هذا الكتاب، هو أمر مُعْدِي؛ فهو يُبْقِي طريق النجاح المأمول مفتوحاً لأولئك الذين سيتكلمون عن المصالح والخيارات والمعايير.

ففيما يتعلق بتحقق آثار هذه الرؤية، بإمكانك تغيير أسس وملامح عملية التفاوض ببساطة؛ وذلك بأن تبدأ أنت في تطبيق عملية تفاوض جديدة ومختلفة في ملامحها عما يريده وإعتاد عليه الطرف الآخر هي عملية التفاوض المنظم.

فاذا لم تفلح الرؤية المذكورة أعلاه في أن تحوّل الطرف الآخر إلى المشاركة في عملية تفاوض منظم واستمر في استعمال التفاوض القائم على المساومة على

المواقف، **فبإمكانك اللجوء إلى الاستراتيجية الثانية والتي تركز على: ما الذي يمكن أن يقوموا به.** فهي تواجه الحركات الأساسية للمساومة على المواقف بطرق تركّز اهتمامهم نحو الجدارة الموضوعية للمشكلة التي يتم التفاوض بشأنها. فهذه الاستراتيجية تسمي بـــ: " الجكتسو.

أما الرؤية الثالثة فتركّز على ما يمكن أن يفعله الطرف الثالث. فإذا لم ينجح كل من أسلوب التفاوض المنظم وأسلوب التفاوض عن طريق الجكتسو في حمل الطرف الآخر على هجر أسلوب المساومة على المراكز، فينبغي التفكير في إشراك طرف ثالث مدرّب حتي يقوم بتركيز النقاش على المصالح والخيارات والمعايير. فقد تكون الأداة الأكثر فعالية التي يمكن أن يستعملها الطرف الثالث للقيام بهذه المهمة هي "أجراءات الوساطة.أحادية الموضوع".

الرؤية الأولي – عملية التفاوض المنظم – قد تمت مناقشتها من قبل. أما الجكتسو وإجراءات الوساطة أحادية الموضوع فسنقوم بشرحهما في هذا الفصل. فهذا الفصل سينتهي بحوار مؤسس على عملية تفاوض حقيقية جرت بين مالك أرض ومستأجر وهي ستشرح بالتفصيل كيف يمكن إقناع الطرف غير الراغب في التفاوض بشكل منظم؛ وذلك باستعمال تركيبة من أسلوب التفاوض المنظم وأسلوب الجكتسو.

عملية التفاوض جكتسو:

إذا أعلن الطرف الآخر تمسكه بموقف بصورة صارمة، فقد يغريك الأمر إلى إنتقاد ذلك الموقف ورفضه. فإذا إنتقد الطرف الآخر عرضك، فقد يغريك ذلك إلى الدفاع عنه والتمسك به أكثر. فإذا هاجمك الطرف الآخر فأيضاً ذلك قد يغريك على الدفاع عن نفسك وشن هجوم معاكس. فباختصار، إذا دفعك الطرف الآخر بصورة قوية، فإنك ستتجه إلى فعل الشيء نفسه في مواجهته كرد فعل.

ولكن إذا تعاملت برد فعل، فإن الأمر سينتهي بك إلى خوض عملية تفاوض قائم على المساومة على المواقف. فرفضك للموقف الذي يتمسكون به فقط يغلقهم

فيه؛ أي في ذلك الموقف. وأيضا دفاعك عن عرضك يؤدي إلى إغلاقك فيه. وأبعد من ذلك فإندفاع أحد أطراف التفاوض عن نفسه سينحرف بالمفاوضات إلى نزاعات وصدامات شخصية شخصية.

ففي نهاية المطاف ستجد نفسك تدور في حلقة مفرغة من الهجوم والدفاع، وستهدر الكثير من الطاقة والزمن بلا فائدة في الشد والجذب.

فاذا لم ينجح الهجوم المعاكس، فما الذي يمكن أن ينجح؟ كيف يمكنك أنتمنع دورة الفعل ورد الفعل هذه؟

لا تدفع في الاتجاه المعاكس. فعندما يصرّون على مواقفهم، فلا ترفض هذه المواقف. فعندما يهاجمون أفكارك، فلا تدافع عن هذه الأفكار. وعندما يهاجمونك في شخصك، فلا تقم بهجوم معاكس. أكسر الحلقة المفرغة بعدم اصدار أي رد فعل. فبدلاً من أن تدفع في الاتجاه المعاكس، أحرف هجومهم وأعد توجيهه إلى المشكلة التي يتم التفاوض بشأنها.

فكما هوالحال في الفنون القتالية الشرقية كالجودو والجكتسو، تجنًب أن تضع قوتك وقوتهم في مواجهة تنافسية بصورة مباشرة؛ ولكن بدلاً من ذلك استعمل مهارتك للتنحي جانباً وأن تحوّل قوتهم إلى غاياتك ومراميك. فبدلاً من مقاومة قوتهم، وظفّها في استكشاف المصالح وابتكار الخيارات التي تخدم مصلحة الطرفين والبحث عن المعايير المستقلة.

كيف تعمل استراتيجية الجكتسو التفاوضي في التطبيق العملي؟ كيف يمكنك أن تحرف هجوم الطرف الآخر وتعيد توجيهه إلى المشكلة محل التفاوض؟

بصورة نموذجية فإن هجوم الطرف الآخر سيتألف من ثلاث مناورات: الأصرار على موقفهم بالقوة، ومهاجمة افكارك، والهجوم الشخصي عليك. دعنا نفكر في كيف يستطيع المفاوض في عملية التفاوض المنظم أن يتعامل مع أي من هذه المهارات:

لا تهاجم موقفهم، انظر إلى ما وراءه:

عندما يضع الطرف الآخر موقفه ويحدده بصورة واضحة، فلا ترفضه ولا تقبله. عامله كأحد الخيارات المتاحة. أنظر إلى المصالح التي تكمن وراءه، وابحث عن المباديء التي يعكسها ويعبر عنها، وفكّر في الطرق التي يمكن تحسّنه بها.

دعنا نفترض إنك تمثل جمعية للمعلمين دخلت في إضراب للحصول على دفعيات أكثر وعلى فوائد ما بعد الخدمة بإعتبارها المعيار الوحيد لتقدير فوائد التسريح المبكر من الخدمة. عرض مجلس المدرسة 1000 دولاراً زيادة تنطبق على الجميع مع الاحتفاظ بالحق في التّقرير بصورة فردية في استحقاق أي فرد لفوائد التسريح المبكر من العمل. نقّب في موقف مجلس المدرسة عن المصالح التي تختفي تحت سطحه. "ما هو بالضبط حجم الدعم المطلوب للميزانية إذا كانت الزيادة في الرواتب أكثرمن 1000 دولاراً." لماذا تشعر بأنك في حاجة إلى إحكام السيطرة الكاملة على استحقاقات التسريح المبكر عن العمل؟"

افترض أن أي موقف يتخذ بأنه عبارة عن محاولة جادة للإعلام بالمخاوف والإهتمامات الأساسية لكل طرف؛ فاسألهم كيف يعتقدون أنهم بتلك الطريقة يخبرون ويعرفون بالمشكلة التي يتم التفاوض بشأنها. عامل موقفهم على أنه أحد الخيارات المطروحة للتسوية ثم قم بفحصه موضوعياً بحيث تحدد إلى أي مدي يمكن أن يشبع مصالح كلا الطرفين، أو ما هو التعديل والتحسين الذي يمكن أن يُدخَل عليه ليشبع مصالح كلا الطرفين." كيف يمكن لزيادة 1000 دولاراً، تطبق على الجميع،أن تحقق لمرتبات مدرستنا القدرة التنافسية مع المدارس الأخري في المنطقة وتضمن أن الطلاب سيحصلون على معلمين يتمتعون بتأهيل عالي؟ كيف تقنع المعلمين بأن اجراءات تقييمك لمكافآت التسريح المبكر ستكون عادلة؟ نحن نعتقد إنك بصورة شخصية يمكن أن تكون عادل ومنصف، ولكن ماذا يمكن أن يحدث إذا أنت تركت العمل في هذه المدرسة ؟ كيف يمكننا أن نترك أسباب معيشتنا وسعادة أسرنا لقرار تحكمي محتمل؟

أبحث عن المباديء التي تؤسس لموقف الطرف الآخر وناقشها معه." ما هي النظرية التي تجعل مبلغ 1000 دولاراً زيادة عادلة على المرتبات؟ هل هي مؤسسة على ما تدفعه المدارس الأخرى لمعلميها أم على أساس ما يأخذه المعلمون الذين يحملون ذات المؤهلات؟ هل تعتقد أن معلمي المدينة الأقل خبرة هم من ينبغي أن يسرحوا من الخدمة أولاً أم المعلمين الأكثر خبرة والذين هم، بالطبع، يحصلون على أعلى المرتبات؟"

وجّه إنتباه الطرف الآخر نحو تحسين الخيارات المطروحة على الطاولة ناقش معهم بطريقة افتراضية ماذا سيحدث إذا قُبِل أحد المواقف التي يتخذونها. في سنة1970 كانت لمحامي أمريكي الفرصة في إجراء مقابلة مع الرئيس المصري جمال عبد الناصر في موضوع النزاع العربي الإسرائيلي. فقد سأل المحامي الرئيس ناصر: " ما هو الشيء الذي تريد من قولدا مائير أن تفعله ؟"

قال ناصر في رده: "أن تنسحب!"

سأل المحامي: " أن تنسحب؟!"

قال ناصر: " أن تنسحب من أي شبر من الارض العربية!"

المحامي سأل بتشكك: "بدون صفقة ؟ بدون أي شيء من جانبك؟

رد ناصر: "لا شيء.أنها ارضنا. وهي ينبغي عليها أن تتعهد بالإنسحاب."

سأل المحامي: "ماذا سيحدث لقولدا مائير إذا ظهرت غداً على الراديو والتلفزيون الإسرائيلي وقالت: نيابة عن شعب إسرائيل إنني أتعهد بالإنسحاب من كل شبر من الأراضي العربية التي احتلتها إسرائيل في سنة 67 سواء كان ذلك في سيناء أو في غزة أو في الضفة الغربية أو في القدس أو في مرتفعات الجولان. وأنا أريد أن أعلمكم بأن ليس لدي أي تعهد من أي نوع من أي عربي أياً كان."

إنفجر ناصر ضاحكاً، ثم قال: "أوه، هل هي من الممكن أن تواجه أي مشاكل في الداخل؟

فهم مصر لعدم واقعية الخيار الذي عرضته على إسرائيل قد يكون هو الذي ساهم فيما أعلنه جمال عبد الناصر في ذلك اليوم لاحقاً من قبول وقف إطلاق النار في حرب الإستنزاف.

لا تدافع عن أفكارك، بل اطلب ما يمكن أن يبدي عليها من إنتقاد وما يمكن إسداؤه من نصائح بشأنها:

يهدر الكثير من الزمن في عمليات التفاوض في النقد. فبدلاً من أن تقاوم إنتقادات الطرف الآخر، ادعوه إلى أن ينتقد ما تطرحه من أفكار. فبدلاً من أن تطلب منهم أن يقبلوا أو يرفضوا أي فكرة، اطلب منهم أن يبينوا لك ما هو الخطأ فيما تطرحه من أفكار. أخبرهم "ما هي مخاوفك إذا لم يوضع هذا العرض الخاص بالأجور والمقدم من قبلك في الحسبان" أفحص أحكامهم السلبية لتكشف عن المصالح التي أسست عليها وأيضاً لتحسّن أفكارك الخاصة من وجهة نظرهم كطرف آخر. أعد النظر في أفكارك في ضوء ما تعلمته منهم كطرف آخر، وهكذا حوّل نقدهم من عقبة في عملية التفاوض إلى عمل بناء نحو الوصول إلى الاتفاق حول تفاصيل العملية. فمثلاً يمكن أن تقول له: "إذا فهمتك جيداً، فكأنك تقول إنك لا تستطيع أن تدفع لــ 750 معلماً أكثرمن1000 دولارأزيادة على المرتبات تنطبق على الجميع. ماذا لو أننا قبلنا ذلك مع الإشتراط بأن أي مال يتم توفيره جراء توظيف عدد من المعلمين أقل من 750 معلم دائم أن يوزع على المعلمين العاملين فعلاً كحوافز شهرية ؟"

فمن الطرق الأخرى التي يمكن بها تغيير اتجاه الإنتقاد إلى الاتجاه البناء هي أن تقلب الوضع بأن تطلب من الطرف الآخر أن يسدي لك النصيحة حول ما طرحت من أفكار. أسألهم ماذا كانوا سيفعلون إذا كانوا في مكانك." إذا كانت وظيفتك على المحك، ماذا ستفعل ؟ أعضاؤنا يشعرون بأنهم غير آمنين على وظائفهم ومحبطين بسبب مدخراتهم الآخذة في التقلص، أنهم يتحدثون عن استدعاء اتحاد المليشيات ليمثلهم. فإذا كنت تقود هذه الجمعية، فكيف كنت ستتصرف في

هذا الأمر؟" هكذا، قد قدتهم إلى أن يواجهوا نصف مشكلتك. وأنت تفعل ذلك، فإنهم قد يستطيعون ابتكار حل يطمئن مخاوفك أو يقابل اهتماماتك." جزء من المشكلة هنا يبدو أنه حدث لأن المعلمين يشعرون بألّا أحد يسمع لهم. هل سيساعد في الآخر أن تعقد عدد من الجلسات التي فيها يستطيع المعلمون أن يلتقوا بمجلس المدرسة؟"

أعد صياغة الهجوم الذي وجه إليك إلى هجوم على المشكلة محل التفاوض:

عندما يهاجمك الطرف الآخر بصورة شخصية- كما يحدث كثيراً- قاوم الإغراء الذي يدعوك إلى الدفاع عن نفسك أو مهاجمة الطرف الآخر. فبدلاً من ذلك، تراجع واترك الطرف الآخر ينفس عما في صدره. انصت واستمع له، واظهر له إنك فهمت ما يقصد قوله، وعندما ينتهي قم بإعادة صياغة كل ما قاله في هجومه إلى هجوم على المشكلة التي تتفاوضون بشأنها.

فمثلاًأن تقول، "عندما قلت أن الإضراب أوضح أننا لا نهتم بالاطفال، أنا فهمت أن أحد اهتماماتكم ومطالبكم تتعلق بتعليم الأطفال، فأنا أريدك أن تعلم أننا نشاركك هذا الاهتمام والقلق: فهم أطفالنا وطلابنا أيضاً. فنحن نريد أن ننهي الإضراب حتي لا نوقف العملية التعليمية أكثر من ذلك. فما الذي يمكن لكلينا فعله الآن حتي نتوصل إلى اتفاق بأسرع ما يمكن ؟"

اطلب من الطرف الآخر أن يطرح اسئلة ثم اصمت :

الأشخاص الذين يستعملون أسلوب التفاوض المعروف بـــ" الجكتسو التفاوضي " عادة ما يلجأون إلى وسيلتين. الأولي هي استعمال الأسئلة بدلاً من الأقوال. فالأقوال عادة ما تولد مقاومة، بينما الأسئلة تولد إجابات. فالاسئلة تسمح للطرف الآخر بأن يبرز أفكاره بصورة مسموعة تمكِّن من وجه السؤال من فهمها. أنهم بإستخدام هذه الوسيلة يطرحون تحديات على الطرف الآخر ويمكن، بذلك، أن تستخدم لتقود الطرف الآخر ليواجه المشكلة التي يتم التفاوض بشأنها. فالأسئلة لا توفر للطرف الآخر أي هدف ليضرب عليه أو موقف تفاوضي معين

لمهاجمته. فالأسئلة لا يمكن أن تصنف بأنها إنتقاد بل هي إداة من أدوات التعليم. فللمثال يمكن للمفاوض أن يوجه إلى الطرف الآخر السؤال الآتي: " هل تعتقد أن من الأفضل أن يتعاون المعلمون في العملية التي يشعرون أنهم مشاركون فيها، أم أن يقاوموا بصورة نشطة العملية التي يشعرون أنها مفروضة عليهم وفشلوا في أن يحمّلوا المسؤولين على وضع ما يقلقهم في الحسبان."

الصمت- الوسيلة الثانية- هو أحد أفضل الأسلحة التي يتسلح بها المفاوض. فينصح باستعماله. فإذا قام الطرف الآخر بتقديم أي عرض غير معقول أو شن هجوماً في تقديرك هو هجوم غير مبرر، فالشيء الأفضل الذي يمكنك أن تفعله هو أن تجلس ساكناً وألا تنبث ببنت شفة.

فاذا قمت بتوجيه سؤال أمين فأجابوا عليه بصورة غير كافية، فلا تفعل شيء، فقط عليك الإنتظار. فعادة ما يشعر الناس بعدم الإرتياح إلى صمت من يستمع، وبالتحديد إذا كان لديهم شكوك حول الجدارة الموضوعية لشيء قالوه للتو. فمثلاً، إذا سأل ممثل المعلمين السؤال الآتي: " لماذا لا ينبغي أن يكون للمعلمين رأي في مكافآت التسريح المبكر عن العمل ؟" فرئيس مجلس المدرسة، حينئذٍ، قد يشعر بأنه تائه تماما، فقد يقول: "مكافآت التسريح المبكر عن العمل هو شأن إداري بالكامل... حسناً، بالطبع للمعلمين مصلحة في مكافآت التسريح المبكر عن العمل كسياسة عامة، ولكنهم في الحقيقة لا يملكون التأهيل الجيد الذي يمكنهم من معرفة من هو المعلم الجيد... أه، ما قصدت قوله هو..."

الصمت عادة ما يخلق لدي الطرف الآخر شعور بالإبتذال الأمر الذي يجبره على كسره بالإجابة على سؤالك أو الإتيان بإقتراح جديد. فعندما تسأل أي سؤال، أصمت بعده لبرهة. لا تطلق سراحهم من الصنارة الذي علقوا فيها بالاستمرار في توجيه أسئلة أخرى أو إبداء بعض التعليقات الخاصة بك على السؤال. فأكثر عمليات التفاوض فعالية التي يمكنك إجراءها هي عمليات التفاوض التي لا تتكلم فيها.

فكّر في الإجراءات أحادية الموضوع:

فقد تدعو طرف ثالث إلى الدخول في عملية التفاوض إذا كانت جهودك المبذولة لنقل العملية من عملية مساومة على مواقف إلى عملية مفاوضات منظمة قد فشلت. فالمشكلة التي تواجهها قد تشرحها القصة الآتية الخاصة بمفاوضات بين زوج وزوجته وهم يخططون لبناء منزل:

الزوجة تفكّر في منزل من طابقين مع مدخنة مع نوافذ بشرفات. الزوج يفكّر في منزل حديث بطابق واحد مع غرفة خاصة وجراج سيارة ومساحة كبيرة للتخزين. ففي عملية التفاوض، كل منهما سأل الآخر عدداً من الأسئلة، مثل، "ما هو رأيك في غرفة المعيشة ؟" و "هل أنت حقيقة تصر على أن يكون المنزل على طريقتك؟" شيئاً فشيئاً ومن خلال الإجابة على مثل هذه الأسئلة ، تصبح هناك خطتان منفصلتان وأكثر ثباتاً. كل منهما طلب من مُهندس معماري أن يقدم له خرط مبدئية، ومن ثم خرط مفصلة أكثر. فهنا يصبح كل منهما أكثر ثباتاً على رأيه وتمسكاً به. فإستجابة إلى مطالبة الزوجة ببعض المرونة من الزوج، وافق الزوج على إنقاص طول الجراج بمقدار واحد قدم. وإستجابة إلى إصرار الزوج على التنازل وافقت الزوجة على وقف مطالبتها بالمدخل المسقوف للمنزل في شكل رواق والذي قالت أنها ظلت طوال حياتها تحلم به، ولكنها الآن استجابة لرغبة زوجها لم تشر إليه حتي في خارطة من الخرط التي تعبر عن خطتها. فعموماً كانت نقاشات وحجج أي طرف من الأطراف هي فقط عبارة عن دعم لخطته ومناهضة لخطة الآخر. ففي عملية التفاوض، المشاعر قد تجرح والتواصل بين الأطراف يصبح صعباً. ويصبح أي طرف غير راغب في تقديم أي نوع من التنازل؛ وذلك لأن الواضح أن التنازل لا يؤدي إلا إلى مطالبة المتنازل إليه بمزيد من التنازلات.

هذه من الحالات التقليدية للمساومة على المواقف. فإذا لم تستطع تغيير العملية التفاوضية إلى عملية تبحث عن الحل الذي يهتم بجدارة المشكلة

الموضوعية فربما يستطيع الطرف الثالث أن يعينك على ذلك. فالوسيط يستطيع أن يفصل الأشخاص عن المشكلة التي يتم التفاوض بشأنها وأن يوجه النقاش نحو المصالح والخيارات التي يمكن أن تشبع هذه المصالح، فالوسيط هو كطرف ثالث قادر على ذلك أكثر من أي شخص آخر. وأبعد من ذلك، الوسيط يمكنه أن يقترح بعض الأسس المحايدة لحل الخلافات. فالطرف الثالث أيضاً يمكنه أن يفصل عملية توليد الخيارات عن عملية صنع القرار الحاسم للخلاف الذي قد يتمثل في الاختيار من بين تلك الخيارات التي تم توليدها، وإنقاص عدد القرارت المطلوبة للوصول إلى الاتفاق، ويساعد الأطراف في معرفة ما سيحصلون عليه إذا توصلوا إلى القرار الحاسم للنزاع. فواحد من العمليات التي صممت لتمكين الطرف الثالث من القيام بكل ماذكرنا تعرف بـــ: " اجراءات الموضوع الواحد".

ففي عملية تفاوض الزوج والزوجة على تصميم منزلهم، المذكورة أعلاه، تم استدعاء مهندس معماري مستقل وعرضت عليه آخر الخطط التي تعبر عن المواقف الحالية للزوجين. ليس كل طرف ثالث مظنة أن يتصرف بحكمة. فمثلاً، مهندس معماري ما قد يطلب من الأطراف توضيحاً لما يتمسكون به من مواقف، ويضغط عليهم لإجبارهم على سلسلة من التنازلات، ويجعلهم أكثرعاطفية لحلولهم الخاصة. ولكن المهندس المعماري الذي يستعمل أسلوب "إجراءات الموضوع الواحد" قد يسلك مسلكاً مختلفاً، فبدلاً من أن يطلب من الأطراف أن يوضحوا مواقفهم سيطلب منهم أن يوضحوا مصالحهم التي يؤسسون عليها تلك المواقف:

فمثلاً لن يسأل الزوجة عن: كم حجم البلكونة المصممة للشباك، ولكن سيسألها: لماذا هي تطالب وتصر على أن يكون الشباك به هذه البلكونة ؟ فقد يسأل الزوجة: "هل تريدين الشباك بالبلكونة للاستفادة من شمس الصباح أو من شمس الظهيرة؟" أو "هل تريد الشباك بتلك المواصفات لتنظري من خلاله إلى الداخل أم إلى الخارج؟" وأيضاً يمكن أن يسأل الزوج: " لماذا أنت تريد الجراج؟ وما هي الأشياء التي تريد تخزينها؟ ما الذي تتوقع أن تقوم به من عمل داخل

الغرفة الخاصة؟ القراءة؟ مشاهدة التلفزيون؟ التسلية مع الأصدقاء؟ متي ستستعمل هذه الغرفة الخاصة؟ أثناء اليوم؟ في عطلة نهاية الأسبوع؟ في الأمسيات؟ وهكذا...

فالمهندس المعماري لن يسأل أي زوج من أن يهجر موقفه ولكن بدلاً من ذلك سيستكشف إمكانية تقديم نصائح للزوجين فيما يتعلق بتلك المواقف وأن لم تكن بشكل محدد. ففي هذه المرحلة فالطرف الثالث يحاول التعرّف على كل ما يمكنه عن حاجات ومصالح الأطراف.

بعد ذلك يقوم المهندس المعماري بتطوير قائمة من المصالح والحاجات الخاصة بالزوجين (شمس الصباح، مساحة مفتوحة للتدفئة، مكان مريح للقراءة، مساحة للخدمات، تخزين كاسحة الجليد وسيارة متوسطة الحجم) فهو يسأل كلا الزوجين الواحد تلو الآخر ليوجهوا ما يرونه من نقد لما قام بوضعه من قائمة وأن يقترحوا عليها ما يرون من تعديلات. من الصعوبة على أي شخص أن يجري أي نوع من التنازل، ولكن من السهولة أن يوجه إنتقاداً.

فبعد أيام قليلة يرجع المهندس المعماري وفي يده خطة طابق واحد أولية. قال المهندس المعماري للزوجين وهو يطلعهم على الخطة: " أنا شخصياً غير مقتنع بها بعد، ولكن قلت في نفسي قبل أن أشرع في تحسينها وإدخال أي تعديلات عليها أن أعرضها عليكم عسي أن يعينني النقد الذي قد أحصل عليه منكما على إدخال التعديلات الأفضل." قد يقول الزوج: "ما الخطأ فيها؟" حسناً، أولاً بالنسبة لغرفة الحمام فهي بعيدة جداً عن غرفة النوم. فأنا لا أري أن هناك مساحة معقولة لكتبي. وأين يمكننا أن نستقبل الضيوف الذين قد يمضون معنا الليل. وأيضاً قام المهندس المعماري بسؤال الزوجة عن نقدها للخطة الأولية التي جاء بها.

بعد زمن وجيز لاحقاً قام المهندس المعماري بإحضار خطة معدلة على أساس ما سمعه من نقد من الزوجين، وأيضاً طلب منهم هذه المرة أن يتقدموا بما لديهم من إنتقادات عليها. فمثلاً أن يقول لهم: "أنا حاولت في هذه الخطة المعدلة أن

أتعامل مع مشكلة الحمام والكتب وأيضاً فكرة استعمال غرفة خاصة كغرفة نوم، فما هو رأيك فيما قمت به؟ فبينما يعمل المهندس المعماري في الخطة لتظهر في شكلها النهائي يقوم كل من الزوجين بإبداء ملاحظاته وإثارة كل المسائل التي تهمه في شكل المنزل الذي يحلم به.

كل ذلك يتم من غير أن يحس أي منهم أنه أذعن للطرف الآخر أو تنازل بأي شكل من الاشكال. فالزوجة مثلاً تريد أن تتأكد من أن المهندس فعلاً قد فهم حاجاتها بشكل كامل. وحتي الآن لم يلتزم أي شخص بأي شيء من هذه الخطة لا الزوجين ولا المهندس أيضاً. فتوليد التوفيق الأفضل لمصالح الزوجين في إطار القيود المالية لهم قد تم بمعزل عن اتخاذ أي قرارات ومن غير خوف من التعهد بأي التزام متعجل. فالزوج والزوجة غير مجبرين أو مضطرين إلى هجر موقفيهما، ولكنهما يجلسا جنباً إلى جنب، على الأقل بصورة رمزية ينتقدون الخطط في أثناء عملية إعدادها من قبل المهندس لمساعدته على تقديم خطة ناضجة وعرضها عليهم لمناقشتها.

وهكذا تسير الأمور من خلال خطة ثالثة ورابعة وخامسة. وفي الختام، وعندما يشعر المهندس المعماري أن لا حاجة إلى مزيد من التعديلات الإضافية قد يقول: "هذه الخطة هي أفضل ما يمكنني فعله. فقد حاولت أن أوفق مصالحكما بأفضل ما استطيع. فالعديد من المسائل التي عالجتها استعملت في الوصول إليها المعايير المعمارية والحلول الهندسية والسوابق والحكم المهني الأفضل الذي تمكنت من التوصل إليه. فها هي أمامكم. فأنا أوصيكم بقبول هذه الخطة."

فأي من الزوجين الآن لديه قرار واحد ليتخذه هو: نعم أو لا. ففي إصدارهم لقرارهم بشأن هذه الخطة فإنهم يعلمون بصورة دقيقة ما سيحصلون عليه بعد اتخاذهم ذلك القرار. فإجابة بـــ "نعم" قد يسهل الحصول عليها من أحد الأطراف، ولكن ذلك قد يعتمد على أن تكون إجابة الطرف الآخر بـــ "نعم" أيضاً. فأسلوب الإجراء أحادي الموضوع لا ينقل العملية التفاوضية بعيدا عن المساومة على

المواقف فقط، ولكن يبسط بصورة كبيرة عملية توليد الخيارات وعملية الاختيار المشترك للأطراف للخيار الأفضل من بين الخيارات المولدة.

في المفاوضات الأخرى، من الذي يستطيع أن يلعب دور المهندس المعماري؟ فبإمكانك أن تستدعي طرف ثالث ليعمل كوسيط. أو في المفاوضات التي يشترك فيها أكثر من طرفين، فالطرف الثالث من الطبيعي أن يكون مشاركاً وله مصلحته في المشكلة التي يتم التفاوض بشأنها. وتكمن مصلحة الطرف الثالث في التوصل إلى إتفاق أياً كان أكثر وأظهر من مصلحته في التوصل إلى شروط معينة في الاتفاق الذي يتم التفاوض بشأنه.

ففي العديد من عمليات التفاوض فإن ذلك الطرف الثالث قد يكون أنت. فمثلاً، قد تكون مندوب مبيعات لمصنع بلاستيك تتفاوض حول طلبية كبيرة مع زبون لمصنع يعمل في صناعة زجاجات البلاستيك. الزبون يريد نوعية معينة من الزجاجات البلاستيكية أن تصنع خصيصاً له، و لكن المصنع الذي تمثله غير ميال إلى صناعة قوالب جديدة مخصوصة يحتاج إليها تنفيذ هذه الطلبية. فعمولتك في هذه الصفقة تعتمد على توصلك إلى الاتفاق (أياً كان) بين الزبون وبين قسم الإنتاج في المصنع الذي تمثله أكثر من إعتمادها على توصلك إلى إتفاق (معين) مرغوب فيه من قبل مصنعك على شروط مخصوصة. أو قد تكون مساعداً تشريعياً لأحد السيناتورات الذي يهتم بإجازة مشروع قانون الاستيلاء على الملكية أكثر من اهتمامه بما إذا كان الاستيلاء على ما قيمته عشرة ملايين من الدولارات أم أحدي عشرة مليون من الدولارات. أو قد تكون مديراً تحاول إصدار قرار في مسألة كل من معاونيك يفضل أن تسير فيها على نحو اختاره هو؛ فأنت تهتم باتخاذ القرار الذي يمكن لكليهما أن يتعايش معه أكثر من اهتمامك بمسألة أي من خياراتهم عليك أن تختار. ففي كل حالة من الحالات المذكورة أعلاه، وحتي وأن كنت مشارك فعّال، فربما كانت مصلحتك المفضلة في أن تتصرف كوسيط يستعمل أسلوب "الإجراء أحادي الموضوع". أي توسط في حل النزاع الخاص بك.

ربما كان الاستعمال الأكثر شهرة لـــ "الإجراء أحادي الموضوع" في كامب ديفد بواسطة الولايات المتحدة في سبتمبر 1978 عندما كانت تتوسط بين مصر وإسرائيل. استمعت الولايات المتحدة لكل من الطرفين وأعدت مسودة غير مطلوب من أي طرف الإلتزام بها، طلبت من كل من الطرفين أن يقدم إنتقاداته عليها، حيث تعهدت هي كوسيط بتحسين وتعديل المسودة مرة بعد مرة حتي شعر الوسطاء أنهم غير قادرين على إجراء أي تعديلات أو تحسينات إضافية. فبعد 13يوماً من التفاوض، قام فيها الوسطاء بإعداد حوالي 23 مسودة، أصبح لدي الولايات المتحدة كوسيط "موضوع" جهزته تماماً لتوصي به على الأطراف للموافقه عليه. فعندما قام الرئيس كارتر بالتوصية بتطبيق هذه المسودة، قبلتها كل من إسرائيل ومصر. فأسلوب "الإجراء أحادي الموضوع" كتقنية آلية للحد من صدورعدد من القرارات، وللحد من عدم الوضوح والجهالة التي قد تكتنف أي قرار، وأيضاً كتقنية لمنع الأطراف من أن يصبحوا أكثر تمسكاً بمواقفهم وبصورة متزايدة، قد نجح بصورة رائعة جداً في هذه الحالة.

فالإجراء أحادي الموضوع هو مساعدة عظيمة في المفاوضات ثنائية الأطراف التي تتضمن وسيطاً. فهو تقريباً ضروري في المفاوضات متعددة الأطراف الكبيرة. فمثلاً، لا يمكن لــ 150 دولة أن تناقش وبصورة بناءة 150 مقترحاً. وأيضاً لا يمكنهم أن يقدموا تنازلات تعتمد على التنازل المتبادل مع أي دولة أو دول أخري. فإنهم يحتاجون إلى بعض الوسائل لتبسيط عملية اتخاذالقرار. فالإجراء أحادي الموضوع يخدم هذا الغرض بفعاليّة.

فلا يجب عليك أن تقنع شخصاً ما ليبدأ في استعمال أسلوب الإجراء أحادي الموضوع. ولكن ببساطة كل ما هو مطلوب: أن تجهّز مسودة إتفاق وأن تطلب من المعنيين بالأمر أن يطرحوا ما لديهم من إنتقادات على تلك المسودة. فمرة أخرى نقول، إنك قادر على تغيير ملامح عملية التفاوض ببساطة بالبدء في التفاوض بتطبيق ملامح العملية التي ترغب في التحول إليها. فحتي وإن كان

الطرف الآخر غير راغب في التحدث معك بصورة مباشرة (او العكس)، فالطرف الثالث يمكنه أن يطوف بالمسودة بينكما وصولاً إلى جمع إنتقاداتكم عليها.[1]

أحملهم على التفاوض بالطريقة التي تريد:

قضية جونز ريالتي وفرانك تيرنبول:

المثال التالي هو مثال واقعي من الحياة اليومية لعملية تفاوض بين مالك عقار ومستأجر، أوردناه هنا ليعطيك الحس العملي لكيفية التعامل مع طرف كاره للمشاركة في عملية تفاوض منظم. فهذا المثال يشرح ماذا يعني أن تغيّر ملامح عملية التفاوض بالبدء في استعمال ملامح عملية تفاوض تريد أن تفرض استعمالها.

القضية باختصار:

فرانك تيرنبول استأجر شقة في مارس من جونز ريالتي بمبلغ 300 دولاراً في الشهر. ففي شهر يوليو، عندما أرادا هو وزميله في السكن، بول، أن ينهيا الإجارة, أدرك تيرنبول أن الشقة مستأجرة تحت شروط التقييد الأيجاري، التي تقتضي أن يكون الحد الأعلى للأجرة مبلغاً لا يجاوز 233 دولاراً في الشهر– أقل بـــ 67 دولاراً مما كانوا يدفعون في الواقع.

وللقلق المتزايد لتيرنبول حول مسألة أنه دفع أجرة أكثر من الحد القانوني، استدعي تيرنبول زوجة المؤجر جونز ريالتي لمناقشة الأمر. ففي البداية، كانت

---

[1]أسلوب الإجراء أحادي الموضوع هو أحد أساليب الوساطة مثله مثل أسلوب ليدر في الوساطة الذي علقنا عليه عدد من المرات وشرحنا بعض إجراءاته خاصة تلك التي تستخدم أحد تقنيـــات التفاوض المنظم. وجدير بالذكر أن كل من أسلوب ليدر للوساطة واســلوب الوســاطة أحـــادي الموضوع يمكن فيهما أن يتم التفاوض كإجراء من داعم للوساطة بالطريق المكــوكي أي مـــا يسمي بــ shuttle mediation والذي فيه لا يجتمع الأطراف في مكان واحد ولكــن يقــوم الوسيط بالطواف بينهما وتحقيقاً للتواصل المطلوب لإنجاح التفاوض

السيدة جونز مستخفة جداً بتيرنبول وعدائية في مواجهته. أدعت سلامة موقفها وإتهمت تيرنبول بالجحود ونكران الجميل والابتزاز. فبعد جلسات تفاوضية طويلة وعديدة، مع ذلك، وافقت السيدة جونز على استرداد المبلغ الزائد إلى تيرنبول وزميله في السكن. فنبرة صوتها في النهاية أصبحت أكثرحميمية وتعبر عن الاعتذار. فخلال المفاوضات استعمل تيرنبول أسلوب التفاوض المنظم. العرض المذكور فيما بعد هو أجزاء منتقاة مما دار من حوار بين الطرفين أثناء عملية التفاوض.

فكل جزء من هذه القطع الحوارية معنوّن له بعبارة إجمالية تعبّر عما يمكن أن يستعمله المفاوض الذي يستخدم أسلوب التفاوض المنظم في أي وضع شبيه. وفي نهاية أي قطعة حوارية تحليل للنظرية التي تكمن وراءه و ما هو أثرها.

"من فضلك صححني إذا كنت مخطئاً"

تيرنبول: سيدة جونز، أنا الآن علمت- فبالله عليك أن تصححيني إذا كنت مخطئاً – أن الشقة التي نستأجرها هي تحت التقييد الأيجاري. فقد قيل لنا أن الحد القانوني الأعلى للأجرة هو 233 دولاراً في الشهر. هل قد تم تضليلنا بمعلومات غير صحيحة ؟

التحليل: أن جوهر التفاوض المنظم يكمن في أن يبقي المفاوض منفتح الذهن ليقتنع بالوقائع الموضوعية والمباديء. فبالتعامل الواعي مع الوقائع الموضوعية على أنها ببساطة غير دقيقة وسؤال السيدة جونز لتصحيحها، يكون تيرنبول قد أسس حواراً مبنياً على التسبيب. فهو قد دعاها أما إلى الموافقة على الوقائع كما سردها هو أو أن تقوم هي بوضعها بالطريقة الصحيحة. فهذه العملية بهذه الطريقة جعلت من تيرنبول والسيدة جونز زملاء يحاولان التعرف على الوقائع. المواجهة بينهما قد نُزع فتيلها وتم تحييد أثرها السالب. فإذا كان تيرنبول قد أصر على تلك الوقائع على أنها هي الوقائع الصحيحة، السيدة جونز قد تحس بأنها مهددة ودفاعية جداً. وقد تنكر الوقائع، وأن المفاوضات ربما لم تكن لتبدأ بصورة بناءة.

اما إذا اخطأ تيرنبول حقيقة في الوقائع، فطلب التصحيح مقدماً سيجعل الوقائع المصححة سهلة القبول. فإخبار السيدة جونز أن هذه هي الوقائع التي يؤمن بها، فقط ليعلمها بأنه مخطيء، قد يجعله يفقد مصداقيته. وأسوأ من ذلك، فقد تشك بعد ذلك في كل ما يقوله تيرنبول الأمر الذي يجعل عملية التفاوض بالنسبة له أمراً بالغ الصعوبة.

تمتعك بصفة الانفتاح على تصحيحات الآخر ووسائل إقناعه التي يسوقها هي ركيزة أساسية في أسلوب التفاوض المنظم. فبإمكانك إقناع الطرف الآخر بأن يكون منفتحاً للمباديء والوقائع الموضوعية التي تقترحها فقط إذا أظهرت نفسك له بأنك منفتح أيضاً على ما يقترحه هو من مباديء و وقائع موضوعية.

"نحن نقدر ما قمت بفعله لأجلنا"

تيرنبول: بول وأنا نفهم أنكما أسديتما لنا جميلاً بتأجيركما لنا هذه الشقة. فأنتما أناس طيبين اقتطعتما الكثير من زمنكما وجهدكما لخدمتنا، فنحن نقدر ذلك ونشكركم عليه.

التحليل: التعبير عن الدعم الشخصي للأشخاص في الطرف الآخر أمر حاسم ومهم لفصل الأشخاص عن المشكلة التي يتم التفاوض بشأنها– فطل المسائل المتعلقة بالعلاقات عن الجدارة الموضوعية للمسألة التي يجري بشأنها التفاوض.

فبالتعبير عن التقدير عن حسن سريرة السيدة جونز، يكون تيرنبول كأنما قال للسيدة جونز: "نحن ليس لدينا أي عداء شخصي ضدك، بل نحن نعتقد إنك امرأة كريمة." وأيضاً بذلك يكون تيرنبول قد وضع نفسه في جانب السيدة جونز ونزع فتيل أي تهديد يمس كرامتها كان من الممكن أن تشعر به.

المدح والدعم، فوق ما تقدم، يتضمن معني أن الشخص الممدوح سيستمر في استحقاق ذلك في نظر المادح. فبعد أن مدح تيرنبول وحمد فعل السيدة جونز لم يُبق لها الا أقل القليل من الحاجة العاطفية إلى الاعتراف بإعتبارها وكرامتها عند

نفسها. بذلك فإن تيرنبول قد أوجد للسيدة جونز شيئاً تحرص عليه وتخشى ضياعه، ونتيجة لذلك ستعمل وتتعامل مع تيرنبول بوفاق أكثر، أن لم يكن بسلوك استرضائي.

"ما نهتم به هو العدالة"

تيرنبول: نحن نريد أن نعلم أننا لم نكن قد دفعنا أكثر مما كان يفترض أن ندفع. فعندما يتم اقناعنا أن الأجرة التي دفعت قد تم تحديدها على أساس معيار عادل فيما مضي من مدة أمضيناها في هذه الشقة، فهنا سنصفها بأنها عادلة وسنخلي الشقة أيضاً.

التحليل: تيرنبول اتخذ موقفاً أساسياً معتمداً على مبدأ وأعلن عن قصده في التمسك به؛ حيث قال لا بد من أن يتم إقناعه على أساس ذلك المبدأ. ففي ذات الوقت قد جعل السيدة جونز تعلم أنه منفتح على الاقتناع على طول الخط بهذا المبدأ. فبذلك تكون السيدة جونز قد تُركت مع هامش ضيق جداً للاختيار، ولكن يمكنها أن تسبب مع تيرنبول ما تسعي إلى تحقيقه من مصالح.

تيرنبول لم يتخذ ما اتخذه من موقف صحيح بالاستناد إلى مبدأ مدعوم بما لديه من قوة. فهو لم يؤسس فقط غاياته التي أراد الوصول إليها على مبدأ ولكن أيضاً الوسائل التي يرى أنها ستوصله إلى تلك الغايات.

فقد ادعي أن غاياته هي الموازنة العادلة بين الأجرة التي دفعت والزمن الذي أمضاه في الشقة. فإذا تم إقناعه بعدالة الأجرة التي تم دفعها للمدة التي أمضاها في الشقة، فإنه سيخلي الشقة. أما إذا كانت الأجرة التي دفعت زائدة عن الحد، فيكون من العدل أن يبقي في الشقة حتي يتحقق التعادل بين الأجرة والزمن الذي يمضيه في الشقة، أي أن يعوّض فرق الأجرة بالمنفعة التي قصد إليها أصلا عندما عقد العقد وهي السكني.

"نحن نريد تسوية الخلاف ليس على أساس مصالح أنانية أو على أساس القوة ولكن على أساس المباديء العادلة"

السيدة جونز: أن من المضحك أن تذكر العدالة، وذلك لأن ما تقوله في الواقع أنت وبول أنكما فقط تريدان المال، فكل ما تريد تحقيقه هو الاستفادة من فرصة بقاءك في الشقة لتحاول الحصول على المال من جانبنا. فهذا فعلاً ما يغضبني. فإذا كان لي أعالج الموضوع على طريقتي، فأنت وبول ستكونان خارج الشقة اليوم.

تيرنبول: (بالكاد يسيطر على غضبه): لا بد أنني لم استطع أن افصح عن نفسي بصورة واضحة. بالطبع سيكون جميلاً إذا حصلنا أنا وبول على بعض المال. وبالطبع سنحاول البقاء هنا في الشقة إلى أن يتم إخلاءنا من قبلك. ولكن هذا ليس ما يهمنا يا سيدة جونز.

الشعور بالمعاملة العادلة هو الأمر الذي يمثل الاهمية الكبري بالنسبة لنا أكثر من أن نكسب القليل من الدولارات هنا أو هناك. لا أحد يحب أن يشعر أنه خُدِع. وإذا نظرنا إلى هذا الأمر على أنه مسألة من الذي يملك الموقف الأقوي ويرفض التحرك، للجأنا إلى المحكمة، ليضيع الكثير من الوقت والمال، وينتهي بنا المطاف إلى صداع عنيف. وأنت أيضاً ربما قمت بذات الأمر. فمن الذي يريد سلوك ذلك الطريق؟

لا يا سيدة جونز نحن نريد أن نعالج هذه المسألة على أساس بعض المعايير العادلة بدلاً من معالجتها على أساسا لقوة والمصالح الآنانية.

التحليل: السيدة جونز ناهضت فكرة التفاوض على أساس مبدأ معين، واسمته تمثيلية مضحكة. فهي مسألة إرادات فهي تريد أن ترميه هو وزميله في الخارج اليوم.

في هذه المرحلة تيرنبول فقد أعصابه تقريباً- وأيضاً فقد تقريباً سيطرته على عملية التفاوض.

فقد شعر وكأنه يشن هجوماً مضاداً عندما قال: "أنا أريد أن أراك تحاولين رمينا في الخارج، نحن سنذهب إلى المحكمة. نحن سنطلب الغاء ترخيص الأيجار الذي حصلت عليه." المفاوضات قد تنهار وتيرنبول قد يخسر زمنه وجهده وهدوءه النفسي. ولكن بدلاً من التعامل برد الفعل، تيرنبول حافظ على رباطة جأشه وأعاد عملية التفاوض إلى مسارها الصحيح لتناقش الجدارة الموضوعية لمشكلتها. هذا مثال جيد لأسلوب التفاوض المسمي "الجكتسو التفاوضي". تيرنبول غيّر مسار الهجوم الذي شنته السيدة جونز وذلك بتحمله مسؤولية خطأها في التصور، وحاول إقناعها بمصلحته الخالصة في المبدأ. لم يخف تيرنبول حتي مصالحه الأنانية وما يترتب عليها؛ بل بالمقابل تكلم عنها بصورة واضحة وصريحة. فبمجرد ما تم الإقرار بوجودها كمسائل شخصية أمكنه فصلها من موضوع التفاوض وبالتالي تتوقف عن أن تؤثر في عملية التفاوض باعتبارها مسألة جديرة بالاهتمام.

تيرنبول أيضاً حاول أن يعطي عملية التفاوض المنظم هذه بعض الوزن الاضافي؛ وذلك بإعلامه السيدة جونز بأن ذلك هو المسار الذي إحتطه لنفسه وليحكم عملية التفاوض بينهما- وهو المسار الإجرائي الدائم الذي اعتاد أن يتفاوض على أساسه. تيرنبول أسند ذلك ليس إلى الدوافع الاخلاقية السامية- والتي هي أمر قد لا يكون محل إجماع- وإنما إلى المصلحة الذاتية البسيطة.

"الثقة أمر مختلف عن المشكلة التي نتفاوض بشأنها"

السيدة جونز: أنت لا تثق بي؟ بعد كل الذي فعلته من أجلك؟

تيرنبول: يا سيدة جونز أنا اقدّر كل الذي فعلته من أجلنا. ولكن الثقة ليست جزء من المشكلة التي نتفاوض بشأنها. الموضوع الذي نتفاوض بشأنه الآن هو المبدأ: هل نحن دفعنا أكثر مما يفترض أن ندفع؟ وما هي الاعتبارات التي تعتقدين أننا يجب أن نضعها في الحسبان ونحن نقرر في هذا الأمر؟

التحليل: السيدة جونز حاولت أن تتلاعب بتيرنبول وتحشره في الزاوية. فإما أن يواصل الأمر ويبدو وكأنه لا يثق فيها، أو أن يبدو وكأنه يثق فيها ويتنازل عن

الموضوع. ولكن تيرنبول استطاع الهروب من هذا الفخ، مع ذلك، بالتعبير عن العرفان بالجميل مرة أخرى ومن ثم عرّف مسألة الثقة بأن لا علاقة لها بما يتم التفاوض بشأنه. تيرنبول أعاد تاكيد تقديره للسيدة جونز وبقي في الوقت نفسه متمسكاً بتطبيق المبدأ. وأكثر من ذلك فأن تيرنبول لم يتخلص فقط من مسألة إقحام الثقة الشخصية جداً في الموضوع ولكن أعاد توجيه النقاش مرة أخرى إلى الموضوع المستهدف أصلاً وذلك بسؤال السيدة جونز عما هي الاعتبارت التي تعتقد أنها ذات علاقة بموضوع التفاوض.

تيرنبول تمسك بالمبدأ بدون أن يوجه أي نوع من اللوم إلى السيدة جونز. فهو لم يصفها البته بأنها غير أمينة. ولم يسألها إطلاقاً سؤال مثل: " هل قمت بإستغلالنا ؟ " ولكن سأل وبصورة غير شخصية الآتي: " هل نحن دفعنا أكثر مما يفترض أن ندفع؟ "وحتي وأن كان تيرنبول لا يثق في السيدة جونز، فيكون من باب التعامل الاستراتيجي الضعيف أن يخبرها بأنها كذلك؛ إذ أنها ربما أصبحت دفاعية جداً وغاضبة للغاية بل من الممكن أن تنسحب من العملية وتتمسك بموقف جامد أو أن تنهي المفاوضات برمتها.

فمما يساعد كثيراً في التفاوض السلس أن تستعين بمخزون من العبارات مثل: "أنها ليست مسألة ثقة." حتي تحيّد حيَل ومناورات الطرف الآخر مثل ما فعل تيرنبول عندما إلتمست السيدة جونز منه الثقة فيها.

هل بإمكاني أن أسألك بعض الأسئلة حتى أتأكد من صحة ما لدي من وقائع؟

تيرنبول: هل بإمكاني أن اسأل بعض الأسئلة لأتأكد من أن الوقائع التي أعطيت كانت صحيحة؟

هل الشقة فعلاً كانت تخضع للتقييد الأيجاري؟

هل الحد الاقصي القانوني للأجرة هو 233 دولاراً في الشهر؟

بول سألني :عما إذا كنا بذلك نعتبر شركاء في خرق القانون؟

هل هناك أي شخص أخبر بول في لحظة توقيع العقد أن الشقة تخضع لقانون التقييد الأيجاري، وأن الحد الأقصي للأجرة أقل بـــ 67 دولاراً عن الأجرة التي وافق على دفعها؟

التحليل: تقرير الوقائع يمكن أن يكون تهديدي، فبدلاً من ذلك يمكنك أن تسأل أسئلة.

تيرنبول ربما كان سيقول: " الأجرة القانونية هي 233 دولاراً. وأنت يا سيدة جونز قد خرقت القانون. والأسوأ من ذلك إنك أشركتينا معك في هذه المخالفة من غير أن تخبرينا بذلك." السيدة جونز قد تتعامل برد فعل عنيف مع هذه الأقوال وترفضها باعتبارها هجوم شفاهي الغرض منه إذلالها والنيل منها.

فصياغة أي معلومة في شكل سؤال يسمح للسيدة جونز بالمشاركة وسماع المعلومات وتقييمها وإما قبولها أو تصحيحها. تيرنبول أوصل ذات المعلومات إلى السيدة جونز ولكن في أسلوب أقل تهديدية. تيرنبول قد قلل من التهديد أكثر بإسناده بعض الأسئلة المشار إليها إلى زميله في السكن الغائب بول.

وكنتيجة لذلك، تيرنبول أغري السيدة جونز على المساعدة في وضع الأساس للوقائع المتفق عليها والتي يمكن أن يبني عليها الحل المنظم.

"ما هو المبدأ الذي أسست عليه قرارك هذا؟"

تيرنبول: أنه من غير الواضح بالنسبة لي، لماذا فرضت علينا أجرة 300 دولاراً في الشهر؟

التحليل: المفاوض في عملية التفاوض المنظم لا يقبل ولا يرفض موقف الطرف الآخر. فحتي يحافظ تيرنبول على الحوار مُركَّزاً على المسألة الموضوعية التي يجري التفاوض بشأنها، سأل السيدة جونز عن الأسباب التي دعتها إلى اتخاذ موقفها. وهو لم يسأل ما إذا كان هناك أي أسباب أملا، ولكن افترض أن هناك أسباب جيدة لذلك الموقف. فهذا الإفتراض الإطرائي الغزلي يقود

الطرف الآخر إلى البحث عن أسباب حتي وأن لم يكن هناك بعض منها، وهكذا يمكن المحافظة على المفاوضات سائرة على أساس المبدأ.

"دعني أري ما إذا كنت مستوعباً ما قلته لي حتي اللحظة"

تيرنبول: السيدة جونز، دعيني أري ما إذا كنت مستوعباً لما قلته لي حتي اللحظة. فإذا أنا استوعبت بصورة صحيحة، فإنك تعتقدين أن الأجرة التي دفعناها كانت عادلة لأنك قد قمت بالكثير من الإصلاحات والتحسينات في الشقة منذ آخر تقييم تقييد أيجاري أجري لها. أن المسألة لا تستحق أن تضيعي فيها زمنك تطالبين فيها مجلس التقييد الأيجاري بإصدار قرار بالزيادة بالنسبة للأشهر القليلة التي قمنا فيها باستئجار الشقة. في الحقيقة، إنك قمت بأجارتها لنا فقط خدمة لبول. والآن أنت قلقة من أننا قمنا بإستغلالك وحاولنا أن نأخذ مالاً منك نظير الإخلاء. هل هناك أي شيء نسيت قوله أو أسأت فهمه؟

التحليل: عملية التفاوض المنظم تتطلب الإتصال الجيد. فتيرنبول قبل أن يستجيب إلى نقاش حجج السيدة جونز، أعاد صياغة أقوالها لها بشكل أيجابي على أساسما سمعه منها ومؤكداً لها أنهإ ستوعب ما قصدت قوله.

فبمجرد أن تشعر بأنها قد فُهِمَتْ من قبل الطرف الآخر، يمكنها أن تهدأ وتناقش المشكلة بصورة بناءة. فهي لا تستطيع أن تستبعد مناقشة حجة من حججه على أساس أنه كطرف آخر لم يضع في الحسبان ما تعلمه هي. ولكنها ستستمع الآن في الغالب وستكون أكثر إحتراماً وتقديراً لوجهة نظر الطرف الآخر. أسس تيرنبول لعملية تعاون بينهما كأطراف على فهم الوقائع عند محاولته لتلخيص وجهة نظر السيدة جونز.

"اسمح لي بالرجوع إليك"

تيرنبول: الآن وأنا قد استوعبت وجهة نظرك تماماً، اسمح لي بأن أتحدث إلى زميلي في السكن لأشرح له ما فهمته منك. هل من الممكن أن أراجعك غداً في الوقت المناسب لك؟

التحليل: المفاوض الجيد نادراً ما يصدر قراراً مهماً في الحال. الضغط النفسي الذي يمارس عليك من الطرف الآخر لأن تكون لطيف وأن تكون هناك حميمية وأن تقدم بعض التنازلات سيكون كبيراً. فالقليل من الزمن وأيضاً المسافة ربما تساعد في فصل الأشخاص عن المشكلة التي يجري التفاوض بشأنها.

المفاوض الجيد يأتي إلى طاولة التفاوض ومعه سبب صادق في جيبه للخروج من عملية التفاوض متي شاء. فمثل هذا السبب لا ينبغي أن يدل على السلبية أوعدم القدرة على اتخاذ القرار. فتيرنبول هنا يبدو وكأنه يعلم بالضبط ماذا يفعل وماذا ينظم لإستئناف عملية المفاوضات في زمن معلوم. فهو لم يظهر فقط قدرته على اتخاذ القرار ولكن أيضاً سيطرته على مجريات عملية التفاوض.

فما أن أفلح تيرنبول في الحصول على الإذن بالتوقف وإمكانية الرجوع لاحقاً والمواصلة، فهو يستطيع وهو بعيد عن طاولة التفاوض من الإتصال بمن يعينه على اتخاذ القرارات التي لا يستطيع اتخاذها وحده كما أنه يستطيع أن يفحص بعض النقاط أو المعلومات أو الإتصال ببول. كما يمكنه أن يفكر في القرار الذي يمكن إتخاذه وأن يتأكد من أنه لم يفقد منظوره ورؤيته.

وأيضاً إمضاء زمن طويل في طاولة التفاوض ربما يجرد الشخص من إلتزامه بإجراء عملية التفاوض على أساس منظم. فالرجوع إلى الطاولة مع عزيمة مجددة، يمكّن الطرف من أن يكون مرناً مع الأشخاص من دون أن يكون مرناً على المشكلة التي يجري التفاوض بشأنها، وهذا ما طبقه تيرنبول.

دعني أوضح لك أين كانت لدي مشكلة في متابعة تسبيبك للمسألة:

تيرنبول: دعني أوضح لك أين كانت لدي مشكلة في متابعة بعض ماسقته من أسباب لزيادة 67 دولاراً في الشهر على أيجار الشقة. أحد تلك الأسباب كانت الإصلاحات والتحسينات التي قمت بإجرائها في الشقة. فالمتحري الإداري الخاص بمجلس التقييد الأيجاري قال أن الإصلاحات والتحسينات ينبغي أن تكون بمبلغ

10000 دولاراً حتي يمكن أن تكون مبرراً لزيادة شهرية مقدارها 67 دولاراً. فكم من المال قد قمت بإنفاقه على التحسينات التي أجريتها على الشقة؟

أنا لا بد أن أقر أنها لا تبدو، لا بالنسبة لي ولا بالنسبة لبول، مساوية لمبلغ 10000 دولاراً. فالثقب الذي على مشمع الأرضية والذي وعدت بأن تقوم بإصلاحه لم يتم أي شيء بشأنه حتي الآن؛ وأيضاً هناك ثقب في أرضية غرفة المعيشة؛ كما أن دورة المياه في حالة عطل متكرر. فهذه هي فقط بعض من أشكال الخلل والعيوب والأعطال التي وجدناها في الشقة.

التحليل: في التفاوض المنظم ينبغي على المفاوض أن يعرض كل أسبابه أولاً قبل أن يقدم أي عرض. فإذا جاءت المبادىء بعد ذلك، فستظهر ليس كالمعايير الموضوعية التي ينبغي أن تبرر أي عرض يقدم ولكنها ستظهر كمجرد تبريرات لمواقف تحكمية. فبالنسبة لتيرنبول، حتي يشرح أسبابه أولاً أوضح إنفتاحه للاقتناع وإدراكه للحاجة إلى إقناع السيدة جونز. فإذا قام بإعلان عرضه أولاً، فربما تضجرت السيدة جونز من سماع أسبابه التي تتبع ذلك. كما أن ذهنها لن يكون حاضراً لحظة ذكر الأسباب بسبب التفكير في الإعتراضات والعروض المضادة التى يمكنها التقدم بها.

" أحد الحلول العادلة يمكن أن يكون ..."

تيرنبول: مع مراعاة كل الاعتبارات التي ناقشنا، فواحد من الحلول العادلة التي تبدو لي ولزميلي بول هو أن يرد لنا كل مبلغ الأجرة الذي دفعناه زيادة على الحد الأعلى المسموح به قانوناً. هل ذلك يبدو عادلاً بالنسبة لك؟

التحليل: تيرنبول قدم عرضه ليس باعتباره خاصاً به، ولكن باعتباره الخيار العادل الذي يستحق التفكير المشترك فيه. فهو لم يدع أنه الحل الوحيد العادل، ولكن ادعي أنه أحد الحلول العادلة. تيرنبول كان محدداً بدون يقحم نفسه في موقف متعنت وبالتالي استدعاء الرفض لموقفه.

"اذا اتفقنا........اذا لم نتفق......"

تيرنبول: إذا أنا وأنت توصلنا إلى اتفاق الآن، فأنا وبول سنخرج من الشقة فوراً. فإذا لم نتمكن من التوصل إلى اتفاق، فالمتحري الإداري بمجلس التقييد الأيجاري اقترح أن نبقي في الشقة وأن نحجز الأجرة أو نرفع عليك دعوي للمطالبة باسترداد الأجرة الزائدة عن الحد الأعلى المسموح به و ثلاثة أضعاف الضرر الذي حاق بنا والرسوم والأتعاب القانونية. وأنا وبول غير ميالين إلى سلوك هذا الطريق. نحن نشعر بأننا واثقين من إمكانية التوصل إلى تسوية بصورة عادلة معك وإلى الدرجة التي ترضينا جميعاً.

التحليل:تيرنبول كان يحاول أن يجعل الأمر سهلاً بالنسبة إلى السيدة جونز حتي تقبل بعرضه. فلذلك هو بدأ بتوضيح أن كل ما هو مطلوب للتخلص من المشلكة هو موافقة السيدة جونز.

فالجزء البارع جداً في الرسالة والذي ينبغي إيصاله هو البديل إذا لم يتم التوصل إلى إتفاق. كيف يمكن لتيرنبول أن يوصل هذه الرسالة إلى السيدة جونز– وهو يريدها أن تأخذ ذلك في الحسبان وهي تصنع قرارها– من دون أن يعرقل عملية التفاوض؟ قام بتأسيس البديل على مبدأ موضوعي وذلك بإسناد البديل إلى سلطة قانونية– المتحري الإداري القانوني. تيرنبول قد أبعد نفسه شخصياً من الاقتراح. وأيضاً لم يقل بالتأكيد سيرفع الدعوي. بدلاً من ذلك ترك الأمر كإحتمال مع التأكيد على تردده وعدم ميله إلى القيام بأي عمل متطرف. أخيراً، ختم الأمر بالتأكيد على ثقته في إمكانية التوصل إلى الحل المرضي للطرفين وبصورة تبادلية.

الـــ BATNA الخاص بتيرنبول قد يكون ليس البقاء في الشقة ولا الذهاب إلى المحكمة. فهو وبول قد استأجرا شقة أخرى أصلاً؛ ولذلك هما يفضلان الخروج من هذه الشقة الآن. فالدعوي قد تكون صعبة بالنسبة لهم، مع الوضع في الإعتبار جدول أعمالهم المزدحم، وحتي وإن كسبا الدعوي فقد لا يكونا قادرين على القيام

باجراءات التنفيذ. فالـــــ BATNA الخاص بتيرنبول ربما كان فقط الخروج من الشقة وأيقاف القلق الذي كان ينتابه بسبب الـــ 670 دولاراً عبارة مبالغ زائدة مطلوبة منه. ولأن الـــ BATNA الخاص به أقل جاذبية مما كانت تعتقد السيدة جونز، لذا فلا يمكن أن يجرؤ تيرنبول على الكشف عنه.

"سنكون مسرورين أن نري أن كان بإمكاننا أن نرحل في الوقت الأكثر ملائمة بالنسبة لك "

السيدة جونز: متي قررتم أن ترحلوا؟

تيرنبول: طالما اتفقنا على الأجرة المناسبة للزمن الذي أمضيناه في الشقة، سنكون سعيدين أن نري أنكان في إمكاننا أن نغادر متي كان ملائماً بالنسبة لك. فمتي تفضل أن يكون ذلك؟

التحليل:تيرنبول أظهر رغبته في مناقشة الطرق التي يمكنه بها إشباع مصالح السيدة جونز، لذا فهو يتحسس ويستشعر إمكانية وجود الكسب المشترك. فكما ظهر، فإن تيرنبول والسيدة جونز لديهم مصلحة مشتركة في خروج تيرنبول بأسرع ما يمكن.

فبإدخال رغبة السيدة جونز في الاتفاقية لا يعطيها فقط حصة أكثر من الإشباع، ولكن أيضاً يسمح لها بحفظ مصداقيتها. فمن ناحية ، فيمكن أن تحس بالسعادة بالتوصل إلى الحل العادل على الرغم من أنه قد كلفها بعض المال. ومن الناحية الأخرى، أصبح بإمكانها أن تقول أنها أخلت المستأجر من شقتها مبكراً.

"كانت فرصة سعيد أن اتعامل معك"

تيرنبول: بول وأنا نقدّر ونثمّن عالياً كل ما قامت به السيدة جونز لأجلنا وأنا مسرور أننا قد توصلنا إلى تسوية هذه المشكلة الأخيرة بصورة ودية وعادلة.

السيدة جونز: شكراً السيد تيرنبول أتمني لك صيفاً جميلاً.

التحليل: تيرنبول ختم المفاوضات بملاحظة وفاقية تجاه السيدة جونز. ولأنهما تعاملا مع المشكلة بصورة ناجحة وباستقلال عن إقحام علاقتهما الشّخصية. لم يشعر أي منهما بأنه خُدع أو كان غاضباً ولا يحتمل أن يحاول أي منهما سلب أو تجاهل الاتفاق. فالعلاقة العملية بين الطرفين قد تم الحفاظ عليها للمستقبل.

فسواء كنت تستعمل التفاوض المنظم والجكتسو التفاوضي، كما استعمله فرانك تيرنبول، أمكنت طرف ثالث تستعمل الإجراء أحادي الموضوع، فالخلاصة تبقي واحدة وهي: إنك دائماً تستطيع حمل الطرف الآخر على التفاوض المنظم معك حتي وإن ظهر في البداية أنه غير راغب في ذلك.

8. ماذا لو بدا الطرف الآخر يستعمل حيلاً قذرة :

ترويض المساوم المتشدد

التفاوض المنظم عملية لابأس بها، ولكن ماذا تفعل لو بدأ الطرف الآخر يخدعك أو يحاول تضليلك؟ أو ماذا لو صعّد طلباته بمجرد أن عرف إنك على وشك أن تتوصل إلى الاتفاق معه؟

هناك العديد من الخطط والتكتيكات والحيل التي يمكن أن يستعملها الناس لمحاولة استغلال بعضهم البعض. الكثير من الناس يعلمون بعض هذه الحيل. هذه الحيل والتكتيكات تتراوح بين الكذب والإساءة النفسية إلى الأشكال المتعددة من الضغط التكتيكي. قد تكون هذه الحيل أموراً غير قانونية أو غير أخلاقية أو ببساطة غير سارة. فالغرض منها هو مساعدة من يستعملها على أن يربح بعض الكسب الحقيقي في صراع إرادات غير مؤسس على أي مباديء. فمثل هذه الحيل قد يطلق عليها المساومة الاحتيالية.

فأغلب الأشخاص إذا علموا أن الطرف الآخر قد استعمل في مواجهتهم تكتيك المساومة الاحتيالية، فإن استجابتهم ستكون بواحد من طريقين. **الطريق الأول**، أن يتسامحوا مع ذلك الأمر. لأن من غير المرغوب فيه وليس من المسلي أيضاً أن تقوم بأرجحة القارب في عرض البحر. فربما يكون في ذلك إعطاء الطرف الآخر فائدة الشك، أو أن يثير غضبك ويجعلك تقطع عهداً على نفسك ألا تتعامل مع هؤلاء المخادعين مرة أخري. فحتي الآن أنت تأمل في أن تحقق نتائج أفضل؛ ولذا فأنت تحافظ على هدوءك.هذه هي الإستجابة الطبيعية لأغلب الناس. فالناس يأملون أن لو تنازلوا هذه المرة، فالطرف الآخر سيشعر بأنهاً سترضيي ومن ثم سوف لن يطلب أكثر من ذلك. في بعض الأحيان هذه الحيلة قد تنجح، ولكن في أحيان أخرى كثيرة تفشل. فهذه هي ذات الاستجابة التي فعلها نيفيل كامبرلين رئيس وزراء بريطانيا في 1938 رداً على تكتيك هتلر التفاوضي. فبعد أن افتكر كامبرلين أنه قد توصل إلى الاتفاقية، أثار هتلر طلباته. ففي ميونخ تعاون

كامبرلين أملاً في أن يتفادي الحرب، ولكن بعد سنة من ذلك نشبت الحرب العالمية الثانية.

الطريق الثاني، أو الاستجابة الثانية هي أن تكون استجابة من نفس النوع، فإذا بدأوا التفاوض بطريقة غير مألوفة أو بصورة صارخة، فاستجابتك ينبغي أن تكون من نفس النوع ولكن بلطف أي أن تكون بطريقة غير مألوفة وبصورة صارخة فإذا كانوا مخادعون فينبغي أن تكون مثلهم. فإذا هددوا فعليك أن تقوم بتهديد مضاد. فإذا تمسكوا بموقف معين، فتمسك أنت بموقفك أكثر منهم. وفي النهاية إما أن يتنازل أحد الأطراف أو في العادة، ستفشل المفاوضات.

فمثل هذه التكتيكات الخادعة هي أمور غير مشروعة لأنها لن تنجح في اجتياز معيار التبادلية. فهي مصممة لتستعمل من قبل طرف واحد فقط؛ أما الطرف الآخر فمن المفترض ألّا يعلم بها أو أن يتوقع أن يتسامح فيها بعد علمه بها. في الفصول السابقة قد ناقشنا أن المواجهة الفعّالة للعرض الجوهري المقدّم من طرف واحد يكشف مدي شرعية المبدأ الذي يعبر عنه العرض. فتكتيكات المساومة المخادعة من ناحية عملية هي عروض لطرف واحد حول الإجراءات التفاوضية وحول العملية التفاوضية نفسها التي ينوي الأطراف خوض غمارها. فمواجهة هذه التكتيكات تقتضي أن يلتزم المتفاوض بعملية تفاوض منظم.

كيف تتفاوض حول قواعد عملية التفاوض؟

هناك ثلاث خطوات للتفاوض حول القواعد التي تحكم عملية التفاوض عندما يبدو أن الطرف الآخر يستعمل تكتيكات مخادعة، فهذه الخطوات هي: التحقق من التكتيك، إثارة المسألة بصورة واضحة، التشكيك في مدي شرعية التكتيك والرغبة فيه- التفاوض حوله.

يجب عليك أن تعلم ما الذي يجري حتي تستطيع أن تفعل شيئاً بشأنه. تعلّم أن تضبط خدعاً محددة مما يوضح الإحتيال أو الخدع التي وضعت لتجعلك غير مرتاح لعملية التفاوض أو تلك التي تجعل الطرف الآخر مغلقاً في موقفه ومتمسكاً

به جداً. فعادة أن مجرد التعرف على التكتيك سيحيّده تماماً ويجعله عديم الأثر. فتحققك، مثلاً، من أن الطرف الآخر يهاجمك شخصياً لكي يشل قدرتك على الحكم، قد يحبط كل جهوده في تحقيق ما يأمل فيه جراء ذلك.

فبعد التحقق من ما هية التكتيك، اكشف عن علمك به للطرف الآخر. كأن تقول: "جو" أنا من الممكن أن أكون مخطئا كليةً، ولكن لدي شعور بأن "تيد" وأنت تلعبان عليّ نمطية الرجل الجيد والرجل السيء. فإذا كان بينكما خلاف حقيقي وكنتما تريدان بعض الوقت لتسوية الخلاف بينكما، فما عليكما إلا أن تطلبا ذلك وأنا على استعداد للتجاوب." فمناقشة التكتيك لا يجعله فقط غير فعّال، ولكن أيضاً يتسبب في أن يجعل الطرف الآخر أكثر حذراً في محاولة إبعادك بالكامل. وببساطة فإنّ إثارة سؤال حول التكتيك قد تكون كافية لإيقاف الطرف الآخر عن استعماله مجدداً.

الهدف الأكثر أهمية لإثارة التكتيك بصورة واضحة، مع ذلك، هو إعطاء نفسك الفرصة للتفاوض حول قواعد عملية التفاوض التي ينبغي أن تخوضها مع الطرف الآخر. فهذه هي الخطوة الثالثة. فالتفاوض هنا يركز على الإجراءات وليس على الموضوع، ولكن الهدف يظل هو هو، أي التوصل إلى الاتفاق الحكيم (أي الاتفاق الحكيم حول الإجراءات التي تمكّن الأطراف من التفاوض بصورة منظمة وخالية من الإستغلال) والفعّال والودي. وليس من المفاجيء أن يظل الأسلوب هو نفس الأسلوب.

أفصل الأشخاص عن المشكلة الاجرائية التي يجري التفاوض بشأنها:

لا تهاجم الأطراف بصورة شخصية بسبب استعمالهم للتكتيك الذي إعتبرته غير مشروع. فلا تضطرهم إلى أن يصبحوا دفاعيين، إذ عندئذٍ سيكون من الصعب عليهم أن يتوقفوا عن استعمال التكتيك، ومن الممكن أن يترك ذلك في أنفسهم شيئاً من الغضب الذي يعمق الجرح لديهم ويتداخل مع مسائل أخري. عبّر عن شكك واعتراضك على التكتيك وليس على نزاهتهم الشخصية وأمانتهم. فبدلا

من أن تقول: "أنت قد وضعتني هنا عمداً لأواجه الشمس. "هاجم المشكلة: "الشمس في هذا المكان وهي مسلطة على عيوني، أمر مشوش جداً. فإذا لم تعالج هذه المشكلة فسأكون مضطراً إلى المغادرة مبكراً حتي آخذ بعض الراحة. هل بإمكاننا مراجعة جدول الأعمال ؟" سيكون إصلاح عملية التفاوض أسهل من إصلاح الأشخاص الذين تتفاوض معهم. لا تسمح لنفسك بأن تتحول عن عملية التفاوض وهي موضوعك الأساسي بالرغبة في تلقينهم دروساً أو تعليمهم شيئاً.

ركّز على المصالح وليس على المواقف:

"لماذا أنت ملزم نفسك في الصحافة بموقف متطرف؟ هل أنت تحاول أن تحمي نفسك من النقد ؟ أو هل أنت بذلك تحمي نفسك من تغييرك لموقفك؟ هل من مصلحتنا المتبادلة أن يستعمل كلانا هذا التكتيك؟

ابتكر خيارات تخدم الفائدة المتبادلة للطرفين:

اقترح أساليب بديلة ليتم استخدامها في حل المشكلة. كأن تقول للطرف الآخر: "مارأيك في أن نلتزم بألّا ندلي بأي تصريح للصحافة حتي نتوصل إلى اتفاق أو إلى أن تفشل المفاوضات؟"

الإصرار على استخدام المعايير الموضوعية:

فوق كل ذلك، ينبغي أن يكون المفاوض شديد وصارم تجاه المباديء." هل هناك أي نظرية أو حكمة وراء جلوسي في هذا الكرسي المنخفض وظهري إلى الباب المفتوح ؟اختبر المبدأ ذو التطبيق المتبادل عليهم، أي جربه عليهم." أنا أظنك ستجلس هنا في هذا الكرسي غداً صباحاً ؟" قم بتأطير أي مبدأ يدعم أي تكتيك في شكل "قاعدة" إجراءات مقترحة لتنفيذ عملية التفاوض. فمثلاً يمكنك القول: "هل يمكننا تبديل دلق القهوة كل منا على الآخر يوماً بعد يوم".

وكملاذ أخير، إلتفت إلى الـــ BATNA الخاص بك وأخرج من عملية التفاوض. فمثلاً أن تقول: " إن إنطباعي إنك لا ترغب في التفاوض بطريقة كلانا

يعتقد أنها تقود إلى النتائج التي نصبو إليها. هذه هي نمرة تلفوني. فإذا كنت أنا مخطئاً في هذا التقدير، فأنا على استعداد للعودة إلى طاولة التفاوض في أي زمن تعينه أنت. فحتي ذلك الحين، فأنا سأتابع خيار اللجؤ إلى القضاء." فإذا خرجت من المفاوضات على أساس مشروع وواضح، فإنهم سيقومون بالإتصال بك لتعود إلى طاولة التفاوض لمواصلة العملية إذا كانوا يرغبون وبصورة جدية في التوصل إلى الإتفاق. ذلك قد يحدث، مثلاً، عندما يمارس عليك الخداع بصورة متعمدة في الوقائع أو حول ما لدي الطرف الآخر من تفويض.

بعض التكتيكات المخادعة الشائعة:

التكتيكات المخادعة يمكن أن تقسم إلى ثلاث مجموعات هي: الخداع العمدي، والحرب النفسية، وتكتيك الضغط على الموقف. ينبغي أن تكون مستعداً للتعامل مع كل من هذه المجموعات الثلاث. فيما يلي نورد عدداً من الأمثلة الشائعة لكل مجموعة؛ ففي كل مجموعة، كل على حدة، سنوضح كيف يمكن تطبيق أسلوب التفاوض المنظم لمواجهتها.

الخداع العمدي:

ربما الشكل الأكثر شيوعاً للحيل القذرة هو التدليس حول الوقائع والتفويضات والمقاصد.

الوقائع الزائفة:

الشكل الأقدم للحيل التفاوضية هو أن تقول للطرف الآخر قصداً أقوال كاذبة. وذلك كأن تقول: " هذه العربة سارت فقط لمسافة 5000 ميلاً وكانت تقودها سيدة كبيرة في السن لم تتجاوز في سرعتها القصوي يوماً ما الـــ 35 ميلاً في الساعة ولمسافات قصيرة جداً هي، في الغالب، من هنا وحتي منطقة "باساندنا". " فخطورة أن يتم خداعك بالأقوال الكاذبة كبير جداً. فماذا تفعل؟

أفصل الأشخاص عن المشكلة. فما لم يكن لديك سبب قوي لتثق في شخص ما، فلا تفعل. فهذا لا يعني أن تنادي الطرف الآخر بـــ" يا كاذب"؛ ولكن

بالأحري، أنذلك يعني أن تجعل عملية التفاوض تسير بصورة مستقلة عن الثقة. فلا تسمح لأي شخص أن يعامل شكوكك على أنها هجوم شخصي. لا يوجد تاجر من المحتمل أن يعطيك ساعة أو عربة ببساطة إعتماداً على أقوالك بأنك تملك مال في البنك. بالمثل، التاجر سيقوم بصورة روتينية بفحص مدى ملاءتك المالية ("لأن هناك عدد كبير من الناس لا يمكنك الوثوق بهم") ، فبإمكانك أن تتصرف بذات الطريقة مع الأقوال التي يقولها لك الطرف الآخر. ممارسة عملية التأكد من صحة التأكيدات الواقعية تخفض من مشجعات ومستحثات الخداع لدي الطرف الآخر واحتمال أيقاعك في الاحتيال.

السلطة الغامضة أو غير الواضحة الحدود:

الطرف الآخر قد يحملك على أن تعتقد بأنه مثلك تماماً، لديه السلطة الكاملة للتسوية وتقديم أي نوع من التنازلات، بينما هو في الواقع لا يملك ذلك. فبعد أن يضغط عليك بكل ما لديه من شدة، ويجعلك تتوصل إلى ما أعتقدت أنه اتفاقية متماسكه، يعلن أنه في حاجة إلى أخذ تلك الاتفاقية إلى شخص ما ليصادق عليها. هذا الأسلوب مصمم خصيصاً ليعطي الطرف الآخر " قضمة أخرى من التفاحة" أي توفير الشخص فرصة لنفسه، فرصة للتراجع عن القرارات السيئة التي اتخذها من قبل دون أن تقع عليه مؤاخذه.

هذا قد يكون أسوأ وضع يمكنك أن تقع فيه. فإذا كنت أنت الطرف الوحيد الذي يملك السلطة لتقديم تنازلات، فأنت الوحيد من سيقدم التنازلات.

لا تفترض أن الطرف الآخر لديه السلطة الكاملة فقط لأنه موجود معك كطرف مفاوض على الطاولة. فمقيّم الأضرار في شركة التأمين، أو المحامي، أو مندوب المبيعات قد يجعلك تعتقد أن مرونتك ستقابلها مرونة في الطرف الذي يمثلونه. فقد تجد في نهاية الأمر أن ما أعتقدت أنه اتفاق تم التوصل إليه بينك والطرف الآخر سيعامل من قبل الطرف الآخرعلى أنه ببساطة مجرد أرضية أو أساس لمزيد من التفاوض.

فقبل أن تبدأ عمليات الأخذ والعطاء في العملية التفاوضية بينك والطرف الأخر، ابحث عن مدي ما للطرف الآخر من سلطات في الدخول في أي نوع من الالتزامات أو التنازل عن أي نوع من الحقوق. فإن من المشروع جداً أن تتحقق من: "فقط ما هو حجم السلطة التي لك في هذه العملية التفاوضية ؟" فإذا كانت الإجابة غامضة، فقد ترغب في الحديث مع الشخص الذي يملك السلطة الحقيقية أو أن تكون واضحاً في إنك في الطرف الذي تمثله ستحتفظ بالحق المساوي في إعادة النظر في أي نقطة.[1]

فاذا أعلنوا بصورة غير متوقعة أنهم يعاملون ما تعتقد بأنه اتفاقية على أساس أنه مجرد أرضية لمزيد من المفاوضات، فشدّد في تطبيق التبادلية أي المعاملة بالمثل. كأن تقول، مثلاً: "حسناً. سنتعامل مع ذلك على أنه مسودة اتفاق مشتركة غير ملزمة لأي منا. فقم أنت بمراجعة رئيسك بشأنها، أما أنا فسأنام على هذه المسودة على أنها فكرة وأري على ماذا أصحو غداً، فإذا عنّ لي أي تغيير فسأقترحه عليك عندما نجلس للتفاوض مجدداً." أو ربما تقول: " إذا صادق رئيسك على مسودة الاتفاق هذه غداً، فأنا سألتزم بها. أما إذا لم يصادق عليها فكل منا ينبغي أن يكون له مطلق الحرية في أن يقترح ما يرى من تغييرات."

النوايا المريبة:

عندما تكون المسألة هي واحدة من مسائل التدليس الممكنة في نية الإلتزام بالاتفاق، ففي العادة يكون ممكناً أن ينص على شروط الإلتزام في الاتفاقية نفسها.

افترض إنك محامي تمثل زوجة في مفاوضات طلاق. موكلتك لا تعتقد أن زوجها سيدفع نفقة الطفل حتي وإن وافق على أن يقوم بذلك. فالزمن والطاقة الذي يبذل في الذهاب إلى المحكمة كل شهر، قد يجعلها تتوقف عن مطالبته. فماذا

---

[1] احتوى نموذج ليدرعلي معالجة لهذا الأمر في الخطاب الافتتاحي للوسيط (أنظر الملحق 1) .

تفعل؟ أجعل المشكلة واضحة ومصرّح بها، واستعمل مقاومته لها واعتراضه، مدخلاً للحصول على كفيل أو ضامن.

فبإمكانك أن تقول لمحامي الزوج: " أسمع يا أخي، موكلتي تخشي من ألّا تحصل على نفقة الطفل هذه. فبدلاً من أن تدفعلها هذه النفقة شهرياً، ماذا لو أعطيتها نصيباً في المنزل كضمان؟ فمحامي الزوج قد يقول: "موكلي هو شخص موثوق به تماماً. وسنقوم بكتابة ما اتفقنا عليه وهو أن يدفع نفقة الطفل بصورة منتظمة." فأنتقد ترد على هذا بـــ: " أن المسألة ليست مسألة ثقة. فهل أنت متأكد من أن موكلك سيدفع؟"

" طبعاً سيدفع."

" أأنت متأكد من ذلك مائة بالمائة؟ "

"اذن فأنت لا تمانع في أن تبرم اتفاقية ضمان لهذه الاتفاقية. سيوافق فيها موكلك على دفع نفقة الطفل. ونحن سنشترط أنه إذا حدث-لأي سبب تعذر تفسيرهو الذي قدرت أنت احتمال حدوثه صفر في المائة-أن تخلف موكلك عن الوفاء بدفعيتين، فلموكلتي أن تأخذ حصة عينية على المنزل (مخصوماً منها، بالطبع، ما دفع من قبل بواسطة موكلك كنفقة طفل لموكلتي) وبذلك يكون موكلك غير ملزم بأي نفقة طفل بعد ذلك." أنه ليس من السهل على محامي الزوج أن يعترض.

الكشف غير الكامل عن الوقائع لا يكون كالخداع:

الخداع المتعمد سواء كان واقعاً على الوقائع أو على النوايا فهو أمر مختلف جداً عن عدم الكشف الكامل للمعلومات التي يفكر فيها الشخص الآن. فالتفاوض بحسن نية لا يتطلب الكشف الكامل للمعلومات. ربما كانت الإجابة الأفضل عن سؤال مثل: " ما هو أكثرمبلغ ستدفعه إذا كان يلزمك ذلك؟ " قد تكون الإجابةعلى وجه من هذه الوجوه: " دعنا لا نضع أنفسنا تحت تأثير إغراء قوي مثل هذا يدفعنا إلى أن نذكر ما يضلل. فإذا كنت تعتقد ألّا إتفاق يمكن أن يُبرم، ولذلك فإننا نضيع

الزمن، فقد يمكننا أن نكشف عما نفكر فيه لطرف ثالث موثوق به، والذي يمكنه أن يخبرنا ما إذا كان من الممكن التوصل إلى إتفاق أملا ؟" فبهذه الطريقة يكون من الممكن أن نفصح عن كل المعلومات لهذا الطرف الثالث ونمكّنه من أن يوصلنا إلى الاتفاق دون أن نخشي من الخطر الذي كان يضطرنا إلى إخفائها قبل تدخَله. [1]

الحرب النفسية:

هذه التكتيكات مصممة لتجعلك تشعر بعدم الارتياح؛ لكي تتولد لديك رغبة غير واعية لإنهاء عملية التفاوض بأسرع ما يمكن.

الأوضاع الضاغطة:

قد كُتب الكثير عن الظروف المادية التي عادة ما تجري فيها عمليات التفاوض. فينبغي أن تكون حساس تجاه المسائل المعتدلة مثل: هل الاجتماع التفاوضي سيعقد في مقركم أم في مقرهم أم في منطقة محايدة ؟ فعلى النقيض من الحكمة المقبولة، فإنه في بعض الأحيان يكون من المفيد أن تقبل عرضاً للاجتماع في مضمار الخيل الخاص بالطرف الآخر. فقد يريحهم ذلك جداً ويجعلهم أكثر إنفتاحاً على ما تقدمه من اقتراحات. فإذا كان ضرورياً، خروجك من التفاوض، فسيكون أمراً سهلاً في هذه الظروف مما لو كان الاجتماع في منزلك مثلاً.

فإذا أنت، مع ذلك، هو الذي سيسمح للطرف الآخر بأختيار البيئة المادية للاجتماع، فعليك أن تكون مدركاً بماهية ذلك الاختيار وما هي الآثار التي يمكن أن تترتب عليه. اسأل نفسك ما إذا كنت تشعر بأنك واقع تحت ضغط. وإذا كانت الإجابة نعم، لماذا؟ هل الغرفة التي تتفاوضون فيها مزعجة جداً، هل درجة

---

[1] منهج ليدر في الوساطة يلجأ وبصورة تلقائية إلى معالجة مثل هذه الحيل والمخاوف عن طريق أسلوب الجلسات الخاصة المنفصلة والتي صممت خصيصاً لهذا الغرض (أنظر الملحق 2)

الحرارة عالية أو منخفضه، هل ليس هناك مكان للمرافقين الخاصين مع الزملاء. كن مدركا لمدي تأثير ترتيب مكان الاجتماع التفاوضي، فربما صُمم هكذا خصيصاً لوضع مزيد من الضغط عليك ليجبرك على ترك المفاوضات مبكراً، أو التنازل عن بعض النقاط لأجل ذلك أو بسببه.

فاذا وجدت المحيط المادي للمكان الذي يجري فيه التفاوض مضراً، فلا تتردد في أن تقل أنذلك المحيط مضر. فبإمكانك أن تقترح تغيير الكراسي أو أخذ راحة قصيرة أو تأجيل الاجتماع التفاوضي إلى زمن آخر أو الانتقال إلى مكان آخر.

ففي كل حالة تحس أو تشعر فيها بالضغط بسبب المكان، فإن وظيفتك هي التحقق من المشكلة، وأن تكون على استعداد لإثارتها مع الطرف الأخر ومن ثم التفاوض حول الظروف المادية الأفضل لإجراء عملية التفاوض على أساس منظم وموضوعي.[1]

---

[1] في أسلوب ليدر للوساطة يتم تفادي هذه العقبة عادة ومن ثم تحييد أثارها السالبة عن طريق مناقشة المسائل التي تؤدي إليها في الاجتماع التمهيدي او التحضيري لعملية التفاوض والذي يعقد غالباً بمعرفة الوسيط. فالاجتماع التمهيدي عادة هو اجتماع يهدف إلى الإتفاق على مسائل لا يمكن للوسيط تأجيل الاتفاق عليها إلى ما بعد بدء عملية الوساطة؛ وذلك مثل أين تجري عملية الوساطة ؟ وكم هي أتعاب الوسيط وكيف تدفع وما هو نوع العملية التي تناسب النزاع بين الأطراف ؟ وكيف يتم تمثيل الأطراف؟. يتم هذا الاجتماع التمهيدي في الغالب من الأحوال أو الاتفاق علي العديد من مسائله بواسطة المنظمة التي يتبع لها الوسيط أو ما يسمي بسلطة الإحالة والتي تكون في بعض الأحيان المحكمة كما هو الحال في إجراءات الوساطة الملحقة بإجراءات المحاكم التي تطبق في أستراليا وفي سلطنة عمان. وعلي الرغم من ذلك فإن الوسيط هو الذي يقدّر مدى ضرورة عقد إجتماع تمهيدي أم لا، وما هي الموضوعات التي يستهدف مناقشتها في هذا الاجتماع ، وما هي النتائج التي يرغب في الوصول إليها وذلك حسب طبيعة النزاع . وعموماً ، فإن الهدف من الاجتماع التمهيدي أو التحضيري هو على الأقل تحديد القالب الاجرائي لعملية الوساطة والقواعد التي تحكمها .

المهاجمات الشخصية:

بالإضافة إلى التلاعب بالبيئة المادية لمكان التفاوض، هناك أيضاً طرقاً يسلكها الطرف الآخر، يستعمل فيها أدوات اتصال لفظية وغير لفظية ليجعلك تشعر بعدم الارتياح. فمن الممكن أن يعلّق على ملابسك أو ع لى مظهرك. كأن يقول: " تُري وكأنك لم تنم طوال الليل. هل الأمور لم تسير على ما يرام في المكتب؟" فمن الممكن أن يهاجم أيضاً منزلتك بأن يجعلك تنتظرهم انتظاراً مملاً أو يقوم بمقاطعتك أثناء عملية التفاوض ليتعامل مع أشخاص آخرين. وأيضاً من الممكن أن يعاملك (ضمناً)على أنه يتجاهلك. ومن الممكن أن يرفض الإستماع إليك ومن ثم يجعلك تكرر نفسك. ويمكن أن يتعمد ألا ينظر إليك وأنت تتكلم إليه.

(تجربة بسيطة مع التلاميذ أكدت أن الشعور بعدم الارتياح يتسرب إلى العديد منهم عندما يستعمل هذا التكتيك؛ ويكونون غير قادرين على التحقق من سببه). فإن التعرف على التكتيك، في كل حالة، سيساعد على الغاء أثره؛ فمن ثم فإنّ إثارة هذا التكتيك بصورة صريحة مع الطرف الآخر سيمنع إعادة تكراره بإحتمالٍ كبير.

نمطية الرجل الطيب والرجل السيء:

أحد اشكال الضغط النفسي التي تتضمن شيئاً من الخداع أيضاً هي نمطية الرجل الطيب والرجل السيء. يظهر هذا الأسلوب بشكل واضح في الأفلام البوليسية القديمة. ففيها يأتي رجل البوليس الأول ويقوم بتهديد المشتبه فيه بالاتهام بعدد من الجرائم ويضعه تحت الأضواء الكاشفة ويعنفه ويدفعه في كل الاتجاهات، ثم يغادر هذا الشرطي المكان. فيأتي الرجل الطيب (الشرطي الآخر) فيطفيء الأنوار ويقدّم إلى المشتبه فيه سيجارة ويعتذر له عن المعاملة السيئة والقاسية التي تلقاها من زميله الشرطي الأول. وهو يقول أنه سيكون مسروراً جداً إن استطاع أن يسيطر على ذلك الرجل القاسي، ولكنه لن يستطع فعل ذلك ما لم يتعاون المشتبه به. فالنتيجة: يقوم المشتبه به بإخباره بكل ما يعلم.

شبيها بذلك، في عمليات التفاوض، يقوم إثنان من الأشخاص في نفس الطرف بإفتعال مشاجرة، فيتخذ أحدهما موقفاً متشدداً: " هذه الكتب كلفتني 8000 دولاراً، فأنا لن أقبل فيها ثمناً أقل من ذلك على الاطلاق. " فيبدو شريكه منزعجاً ومحرجاً من ذلك الموقف. في النهاية يتدخل هو نفسه ويقول: " يا فرانك قد كنت ، حقيقة، غير عقلاني. ففي الأول والآخر إن هذه الكتب عمرها سنتين إن لم تكن قد أُستعملت أكثرمن ذلك". فعندما يلتفتا إلى الطرف الآخر وأحدهما يقول بعقلانية: "هل بإمكانك أن تدفع 7600 دولاراً " فالتنازل هنا لم يكن كبيراً ولكنه يبدوا وكأنه مصلحة قد أسديت لهذا الطرف من ذلك المفاوض الذي يبدو مرناً أكثر من زميله.

فنمطية الرجل الطيب والرجل السيء هي شكل من أشكال التلاعب النفسي. فإذا استطعت أن تتحقق من وجودها، فلا يمكن أن تنخدع بها. فعندما يقدّم الرجل الطيب عرضه, فقط عليك أن تسأله ذات السؤال الذي سألته للرجل السيء: " أنا اقدّر إنك تحاول أن تكون عقلانياً، ولكن لم أزل أريد معرفة لماذا أنت تعتقد أن هذا هو السعر المعقول. فما هو المبدأ الذي اعتمدت عليه في تحديد ذلك؟ فأنا راغب في قبول سعر 8000 دولارا إذا اقتنعت بأن ذلك هو السعر الأكثر معقولية وعدالة.

التهديدات:

التهديدات هي واحدة من التكتيكات الأكثر أساءة في عمليات التفاوض. فالتهديد أمر يبدو من السهل الإتيان به – أسهل بكثير من أن تقدّم عرضاً. فكل ما يكلفه هو القليل من الكلمات، وإذا نجح، فلا يجب عليك تنفيذها. ولكن التهديدات يمكن أن تقود إلى تهديدات مضادة في شكل مبارزة تصعيدية يمكن تقوّض عملية التفاوض وتدمّر العلاقة بين أطراف العملية.

التهديدات هي نوع من الضغط. فالضغط عادة ما ينجز عكس ما قصد الطرف فعله؛ فإنه يؤدي إلى تراكم الضغط بطريقة أخري. فبدلاً من أن يجعل مسألة إصدار القرار أسهل بالنسبة للطرف الآخر، فإنه في العادة يجعلها أصعب.

فإستجابة إلى الضغط الخارجي فقد يتعاضد أعضاء الإتحاد أو اللجنة أو الشركة أو الحكومة مع بعضهم البعض. فقد يجتمع المعتدلون والمتطرفون مع بعضهم البعض لمقاومة ما يصورونه على أنه محاولة غير مشروعة لإكراههم. فالسؤال يتغير من "هل نتخذ هذا القرار؟" إلى "هل نرضخ للضغط الخارجي؟"

المفاوضون الجيدون نادراً ما يلجأون إلى التهديدات. فهم في غير حاجة إلى مثل هذه التكتيكات؛ هناك دائماً طرقاً أخرى لإيصال ذات المعلومات. فلو كان يبدو من الملائم أن ترصد نتائج فعل الطرف الآخر، فاقترح النتائج التي تحدث باستقلال عن إرادتك بدلاً من النتائج التي تختار أنت ترتيبها. التحذيرات كعمل شبيه بالتهديدات هي أكثر شرعية من التهديدات وليست ضعيفة أمام التهديدات المضادة: "إذا فشلنا في التوصل إلى إتفاق، فيبدو أن الاحتمال الأكبر بالنسبة لي أن أجهزة الإعلام الإخبارية قد تصر على نشر كل القصة القذرة. ففي مسألة تخص المصلحة العامة مثل هذه، أنا لا أري كيف يمكننا بصورة شرعية أن نتكتّم على المعلومات. هل تري أنه بإمكانك؟

التهديدات حتي تكون فعّالة لا بد أن تكون قد تم أيصالها إلى المهدد بصورة موثوق بها. يمكنك في بعض الأحيان أن تتدخل في عملية إيصال التهديد. يمكن كأن تتجاهل التهديدات، بأن تتعامل معها على أنها غير مسموح بها أو كلام قيل في عجالة أو ببساطة غير متعلقة بالمفاوضات التي تجري. ويمكنك أيضاً أن تجعل أيصال مثل هذه التهديدات مخاطرة. ففي منجم الفحم عندما كان هناك أحد المؤلفين يعمل وسيطاً، في الآونة الأخيرة، قد تلقي عدداً كبيراً من التهديدات الكاذبة بالتفجير. فكل هذه التهديدات قد أسقطت بصورة درامية عندما بدأ موظف الاستقبال في الشركة يجيب على كل المكالمات التلفونية بالعبارة الاتية: "مكالمتك الآن قيد التسجيل. ما هو الرقم الذي تتصل عليه الآن؟"

يمكن في بعض الأحيان أن تحول التهديدات لمصلحتك السياسية. فالاتحاد يمكن أن يعلن للصحافة الآتي: "الادارة لديها قضية ضعيفة جداً ولذلك لجأت إلى

التهديد." فربما تكون الاستجابة الأفضل لما يوجه من تهديد، أن تستخدم أسلوب التفاوض المنظم. " قد حضّرنا سلسلة من التدابير المضادة لأي تهديد من تهديدات الشركة المعتادة. ولكن قمنا بتأخير اتخاذ أي اجراء آخر حتي نري ما إذا كان في الإمكان الاتفاق على أن التهديدات ليست نشاط بناء يمكن أن ترتبط به عملية التفاوض التي نجريها الآن." أو" أنا سأفاوضك فقط على الموضوع. فسمعتي قد بنيت على عدم الاستجابة إلى التهديدات."

تكتيكات الضغط على المواقف:

صُمم هذا النوع من تكتيكات المساومة لهيكلة الوضع بحيث يمكن لشخص واحد فقط أن يقدّم التنازلات.

رفض التفاوض:

عندما أُخذ الدبلوماسيون الأميريكيين وموظفو السفارة الأمريكية في طهران كرهائن في نوفمبر 1979، أعلنت الحكومة الأيرانية عن طلباتها ورفضت الدخول في أي مفاوضات. فالمحامون عادة ما يلجأون إلى نفس التكتيك، ببساطة يخبرون المحامين في الطرف الآخر، بـأن يقولوا لهم : " سنراكم في المحكمة." فما الذي يمكنك أن تفعله عندما يرفض الطرف الآخر أن يتفاوض كلية؟

أولاً، تحقق من التكتيك كحيلة تفاوضية ممكنة مثل: محاولة الطرف الآخر لإيجاد مدخل لعملية التفاوض برقاقة مساومة للحصول على بعض التنازلات في الموضوع. فالمسألة المتغيرة في هذا التكتيك هي أن يضع شروط مسبقة لعملية التفاوض.

ثانياً، تحدّث عن رفضهم للتفاوض. تواصل معهم إما بصورة مباشرة أو عن طريق طرف ثالث. لا تهاجم الطرف الآخر لرفضه للتفاوض. ولكن، بدلاً من ذلك، حاول اكتشاف مصالحهم في عدم التفاوض. هل هم قلقون من إعطائك منزلة ومكانة لا تستحقها بالكلام معك؟ هل الذين يتحدثون معك قد ينتقدون بأنهم كانوا

متسامحين معك؟ هل يعتقدون أن المفاوضات ستدمّر الاستقرار والتماسك الداخلي لوحدتهم؟ أو هل هم ببساطة لا يعتقدون أن الاتفاق معك ممكن؟

إقترح بعض الخيارات مثل التفاوض عن طريق طرف ثالث، أو بإرسال الخطابات، أو تشجيع الأفراد الخاصّين مثل الصحفيين ليناقشوا المسائل محل الخلاف (كما حدث في قضية الرهائن الأمريكان في إيران).

أخيراً، شدد على استعمال المبادىء. فهل هذا هو الطريق الذي يرغبون في أن يتفاوضوا به؟ هل هم يريدونك أن تضع شروط مسبقة أيضاً ؟ هل يرغبون في أن يرفض الآخرون التفاوض معهم؟ ماهي المبادىء التي يعتقدون أنها ينبغي أن تطبق على هذا الوضع؟

الطلبات المتطرفة:

يبدأ المفاوضون بصورة متكررة المفاوضات بعروض متطرفة مثل أن يعرض 75000 دولاراً لشراء منزلك والذي لا يقل سعره عن 200000 دولاراً. الهدف من ذلك هو خفض توقعاتك في المحصلة النهائية للتفاوض. وأيضاً أنهم من واقع التجربة توصلوا إلى أن التمسك في البداية بموقف متطرف سيمنحهم نتيجة نهائية أفضل, وذلك على أساس النظرية القائلة بأن الأطراف في نهاية المطاف سيقتسمون الفرق بين موقفيهما. في الواقع أن هناك العديد من العوائق والعقبات لتطبيق هذه الرؤية، حتي بالنسبة للمساوم المخادع. التقدّم بطلبات متطرفة، أنت وهم كأطراف في عملية التفاوض تعلمون أنها ستُترك ويتم التخلي عنها، سيقوّض مصداقيتهم. فمثل هذه الافتتاحية أيضاً قد تقتل الصفقة؛ فإذا كان عرضهم صغيراً جداً، فربما تعتقد أنهم لا يستحقون أن تزعج نفسك بهم.

لفت إنتباه المفاوض المخادع إلى التكتيك في هذه الحالة يعمل بصورة جيدة. اطلب منه تبريراً مؤسساً على المبادئ لموقفهم حتي يبدو لهم ذلك الموقف مجرد سخف ليس إلّا.

تصعيد الطلبات:

المفاوض قد يثير واحداً من طلباته لكل تنازل يقدّمه للطرف الآخر. وهو أيضاً ربما يعيد فتح موضوعات كنت تظن أنها قد سوّيت. فالفائدة من هذا التكتيك تكمن في أنها تنقص من حجم التنازل الكلي وفي أثره النفسي الذي يجعلك ترغب في الموافقة بسرعة قبل أن يقوم الطرف الآخر بتصعيد طلباته أكثر .

استعمل رئيس وزراء مالطا هذا التكتيك عندما كان يفاوض بريطانيا العظمي في سنة 1971 حول ثمن حقوق مالطا في القاعدة البحرية والجوية. ففي كل مرة كانت بريطانيا تعتقد فيها أنها قد توصلت مع المالطيين إلى الاتفاق، كان هو يقول: " نعم اتفقنا، ولكن هناك ما تزال مشكلة واحدة صغيرة." وهذه المشكلة الصغيرة سيتضح أنها 10 مليون جنيه إسترليني تدفع نقداً ومقدّماً أو هي عبارة عن وظائف للمالطيين على الرصيف أو كعمال في القاعدة مضمونة مدي حياة العقد.

ألفت إنتباه الطرف الآخر إلى هذا التكتيك عندما تتحقق من وجوده ومن ثم خذ قسطاً من الراحة بينما أنت تفكر في كيف وعلى أي أساس يمكنك الاستمرار في عملية التفاوض. هذا سيجنبك رد الفعل المندفع ويوضح في ذات الوقت مدى جديّة سلوكهم. ومرة أخري، شدّد على استعمال المباديء. فعندما تعود إلى استئناف عملية التفاوض، فأي شخص يرغب في التوصل إلى التسوية سيكون جاداً.

تكتيكات الحبس:

هذا التكتيك قد شرح بواسطة مثال توماس إسكلينج الشهير الذي فيه: إثنان من شاحنات الديناميت مسرعتان في تجاه بعضهما البعض في شارع أحادي المسرب. فالسؤال الذي يفرض نفسه هو: أي من الشاحنتين عليه أن يخرج من الشارع ليتفادي الإصطدام؟ فلما كانت الشاحنتان قريبتان من بعضهما البعض، فأحد السائقين كانت لدية رؤية واضحة للسائق الآخر وهو يخلع عجلة القيادة ويرمي بها خارج الشاحنة. رؤية منظر كهذا من السائق الآخر لا تترك له سوي خيارين:

أحدهما، الإصطدام والآخر قيادة شاحنته إلى خارج الطريق نحو الهاوية. هذا مثال لتكتيك الإلتزام المتطرف الذي صُمّم ليجعل التنازل أمراً صعباً. وبصورة متناقضة فأنت تقوي موقفك في المساومة بإضعاف سيطرتك على الوضع.

يشيع استخدام هذا التكتيك مفاوضات النزاعات العمالية والمفاوضات الدولية. فرئيس الاتحاد يقول كلاماً مثيراً لأنصاره متعهداً بأنه سوف لن يقبل أقل من15% زيادة على المرتبات. ولأنه سيفقد مصداقيته وماء وجهه إذا قبل أي زيادة أقل من ذلك، فبإمكانه أن يحاول بطريقة أعمق إقناع الإدارة بضرورة أن يحصل الاتحاد على زيادة بنسبة 15%. ولكن تكتيكات الحبس هي عبارة عن رهان. فقد تستدعي كل خدع وحيل الطرف الآخر ومع ذلك تجبره على تقديم التنازلات التي يجب عليه أيشرحها ويقنع بها ناخبية أو من يفاوض لمصلحتهم.

تكتيكات الحبس كالتهديدات تعتمد على الإتصال. فإذا لم يرى سائق الشاحنة الأخرى عجلة القيادة وهي تطير من نافذة الشاحنة المقابلة له، أو إذا أعتقد أن الشاحنة لها آلية قيادة طواريء إحتياطية أو أوتوماتيكية، ففعل "قذف عجلة القيادة من النافذة" لم يكن ليحدث ذات الأثر الذي أحدثه في نفس سائق الشاحنة. فسيكون الإحساس بالضغط لتفادي الإصطدام متعادلاً من قبل كلا السائقين.

فقد تكون قادراً على قطع الإتصال مع الطرف الآخر، إستجابة لتكتيك الإلتزام "الحبس". ويكون بإمكانك عندئذٍ تفسير الإلتزام المتعنت للطرف الآخر لكي تقوم بإضعافه. فقد تقول: " أوه فهمت. أنت اخبرت الجريدة أن هدفك هو أن تصل إلى التسوية بمبلغ 200000 دولاراً. حسناً، فكلنا لدينا طموحاتنا على ما أعتقد. هل تريد أن تعرف ما هي طموحاتي؟ وبصورة بديلة، يمكنك أن تحكي نكته أو مفارقة مضحكة و ألّا تأخذ التكتيك مأخذ الجد.

أيضاً بإمكانك أن تقاوم تكتيك الحبس بالمبدأ، كأن تقول: " ممتاز، يا بوب، أنا فهمت إنك قلت تلك الأقوال في محفل عام. ولكن خبرتي العملية تقول لا مجال للتنازل أبداً أو الخضوع للضغط ولا بأس أن يكون هناك خضوع لما هو مسبب.

والآن دعنا نتحدث عن موضوع المشكلة التي جئنا للتفاوض بشأنها." فمهما كان الشيء الذي تفعله، فمسألة تجنب الإلتزام هي مسألة مركزية. وينبغي عدم التشديد عليها حتي يمكن للطرف الآخر أن يسلّم ويخضع للعقل بصورة لبقة جميلة.

الشريك الصعب قاسي القلب:

يعد هذا التكتيك من التكتيكات التفاوضية الشائعة التي تستعمل لتبرير عدم التنازل وقبول الطلبات الخاصة بك. وهو عادة يطبّق بأ نيقول لك أحد المفاوضيين أن أمر قبول هذه الطلبات يرجع إلى قول زميلي المفاوض الآخر، فأنا شخصياً ليس لدي اعتراض عليها ولو كان الأمر بيدي لوافقت ولكن زميلي الآخر قاسي القلب لن يقبل بذلك. فقد يقول: هذا حقيقة طلب معقول جداً جداً، وأنا موافق عليه تماماً، ولكن زوجتي سترفض على الإطلاق الاتفاق معي في هذا الرأي."[1] تحقق من وجود التكتيك واستخدامه أو لاً. فبدلاً من أن تناقش التكتيك مع المفاوض الآخر، فقد تريد أن تحصل على موافقته على المبدأ الذي سيطبق- قد يكون كتابة ومن ثم إذا كان من الممكن أن تتحدث مباشرة مع الشريك قاسي القلب."

التأخير المحسوب:

كثيراً ما يلجأ أحد أطراف العملية التفاوضية إلى تأجيل التوصل إلى قرار حول مسألة ما حتي يأتي الزمن الذي يعتقد هو أنه الأفضل بالنسبة له. المفاوضون

---

[1]ومن أمثلة ذلك الشائعة أن يقوم المدير المالي في مؤسسة عمالية بالتهرب من طلبات العاملين بحجة أن المستشار القانوني للمؤسسة سيرفض الموافقة على تلك المطالبات المالية للعمال . أو أن يقول أن رئيس المؤسسة لا مانع لديه من الموافقة علي هذه الطلبات أن قرر في أكثر من مناسبة بأن هذه المطالبات في نظره هي مطالبات عادلة ولكنه لا يعلم مدي قانونيتها لذا فسيحيلها إلى المستشار القانوني الذي لا أظنه يوافق على ذلك لأني أعلم رأيه في العديد من الحالات المشابهة. ولكن على الرغم من ذلك فمن الممكن ببساطة إبطال مثل هذه الحيلة بالاحتكام إلى نصوص القانون الذي يجيز مثل تلك المطالبات بالإصرار على استدعاء رأي المستشار القانوني كمستشار.

العماليون عادة ما يلجأون إلى التأخير حتي الساعات الأخيرة قبل الزمن المحدد للإضراب، معتمدين على الضغط النفسي الذي يولده الزمن المضروب للإضراب ومن ثم يجعل ذلك الإدارة أكثر مرونة. ولكن لسؤ الحظ عادة ما يخطئون الحسابات ويمر الزمن المضروب للإضراب. فبمجرد أن يبدأ الإضراب، فالإدارة في المقابل قد تقرر الإنتظار إلى أن تحين اللحظة المناسبة للتدخل، مثل، نفاذ التمويل الخاص بالاتحاد للإضراب. فإنتظار الزمن المناسب هو لعبة مكلفة جداً. فبالإضافة إلى جعل تكتيك التأخير أمراً واضحاً وصريحاً والتفاوض حوله مع الطرف الآخر، فكّر في خلق فرصة للإضمحلال للطرف الآخر. فإذا كنت تمثل شركة تتفاوض حول الإندماج مع شركة أخري، فأبدأ في محادثات مع شركة ثالثة، واستكشف إمكانية الإندماج مع هذه الأخيرة بدلاً من الأولي. وابحث عن الشروط الموضوعية التي يمكنك أن تستعملها لتأسيس المهلات الزمنية، مثل التاريخ الذي تصبح فيه الضرائب مستحقة على الشركة، أو تاريخ الاجتماع السنوي للأمناء، أو نهاية العقد، أو نهاية الدورة التشريعية أو البرلمانية.

خذها أو أتركها:

ليس هناك شيء خطأ بصورة جذرية إن مورس في مواجهة الطرف الآخر بصورة راسخة وثابتة. ففي الحقيقة، إن أغلب الأعمال التجارية الأمريكية تُدار بهذه الطريقة. فإذا دخلت إلى أي متجر ورأيت علبة فاصوليا مكتوب عليها 75 سنتاً، فلا تحاول أن تتفاوض مع مدير المتجر حول السعر. فهذا هو الأسلوب الفعّال لممارسة العمل التجاري هناك، وهو ليس تفاوضاً. وهو أيضاً ليس عملية صناعة قرار تفاعلية. وليس هناك من شيء خطأ أن تأتي في النهاية وبعد مفاوضات طويلة لختصر الموضوع في "خذه أو أتركه" وأنت تقصد ذلك، فكل ما عليك هو أن تقولها بصورة مهذبه.

فكبديل عن التعرف بوضوح على التكتيك المعروف بـــ "خذه أو أتركه" والتفاوض حوله، فكّر في تجاهله في البداية. وواصل في الكلام وكأنك لم تعلم

عنه شيئاً، أو قم بتغيير موضوع الحديث، ربما بإقتراح حلول أخرى. فإذا أثرت التكتيك بالتحديد في كلامك، دعهم يعلموا ما الذي سيخسرون إذا لم يتم التوصل إلى اتفاق وابحث عن طريقة تجعلهم بها يخشون على مصداقيتهم ويحرصون على حفظ ماء وجههم ؛ وذلك مثل تذكيرهم بتغيير الظروف بالنسبة لهم، حتي تعبِّد لهم طريق الخروج من الموقف. فبعد أن أعلنت الإدارة عرضها النهائي، فبإمكان الاتحاد أن يخبرها بأن:" 1.69 دولاراً كزيادة، هي كانت عرضك النهائي قبل أن تناقش الجهود التعاونية لجعل المصنع أكثر إنتاجية."

لا تكن الضحية:

غالباً ما يكون من الصعب أن تقرر ما معني أن تتفاوض مع الآخرين" بحسن نية". فالناس يختلفون في ذلك إلى مشارب عدة. فربما يكون من المفيد أن تسأل نفسك هذا السؤال: "هل هذه هي الطريقة التي ينبغي أن أتعامل بها مع صديق حميم أو أحد أفراد أسرتي ؟" فإذا ظهر كل ما قلته أو فعلته في الصحافة، فهل ذلك مما يسبب لي الحرج؟ في الأدب، هل مثل هذا السلوك يكون أكثر لياقة لبطل أم لخائن؟ هذه الأسئلة هي غير مقصودة لتستدعي الرأي الخارجي لتسليط الضوء على قيمك الداخلية. فأنت لابد أن تقرر بنفسك سواء أردت أن تستعمل تكتيكات تعتبرها غير لائقة ويتنافي مع حسن النية استعمالها في مواجهتي.

وقد يكون من المفيد في بداية عملية التفاوض أن تقول: "اسمع، أنا أعرف أن هذا ربما يكون غير عادي، ولكن أنا أريد أن أعرف قواعد عملية التفاوض التي نريد أن نتفاوض على أساسها. هل نحن الإثنان نريد أن نتوصل إلى إتفاق بسرعة وبجهد أقل قدر الإمكان ؟ أو هل نحن قادمون على إجراء عملية مساومة متشددة فيها يكسب الزميل الأكثر عناداً ؟" فمهما كان فعلك، كن مستعداً لمحاربة تكتيكات المساومة القذرة. وبإمكانك أن تكون متشدداً مثلهم وإلى نفس المدي، بل ويمكن أن تكون متشدداً أكثر منهم. فمن السهل أن تدافع عن مبدأ أكثر من أن تدافع عن تكتيك غير مشروع. لا تكون الضحية.

الخلاصة

ثلاث نقاط:

أنت تعرف ذلك من قبل

ليس هناك شيء في هذا الكتاب لم يكن معروفاً لديك من قبل في مرحلة من مراحل خبرتك بالحياة. فالذي حاولنا فعله هو تنظيم المعرفة العامة والخبرات الشائعة بالطريقة التي يمكن أن تقدّم إطاراً للتفكير والعمل قابلاً للاستعمال. فكلما كانت هذه الأفكار أكثر إنسجاماً مع معرفتك وحدسك كلما كان أفضل. ففي تعليم هذا المنهج للقانونين الماهرين ورجال الأعمال ذوي الخبرة، كثيراً مايُخبرنا أحدهم بأن:" الآن أنا اعلم ماذا كنت أعمل ولماذا كان في بعض الأحيان ينجح." و "أنا كنت أعرف ما كنت تقوله كان صحيحاً لأني كنت أعرفه من قبل."

تعلم من عملك:

هذا الكتاب يمكن أن يوجهك إلى الاتجاه الواعد. وذلك بجعلك مدركاً لما تقوم به من أفعال، ويمكن أن يساعدك في التعلم.

ومع ذلك لا أحد يمكن أن يجعلك ماهراً إلا نفسك. فقراءة كتاب تعليم الرياضة البدنية الخاص بالكلية الجوية الكندية الملكية لا يجعلك صحيح من الناحية البدنية والعضلية. وأيضاً دراسة كتب في التنس أو السباحة أو ركوب الدراجات أو ركوب الخيل لا يجعلك خبيراً. فالمفاوضات فهي أمر لا يختلف عن ذلك .

الفوز:

في سنة 1964 أب كان هناك أمريكي وابنه البالغ من العمر 12 سنة يستمتعون بعطلة يوم سبت في حديقة الهايدبارك في لندن يلعبون لعبة قبض الصحون الطائرة. كان القليل من الإنجليز قد شاهدوا هذه اللعبة في ذلك الوقت؛ فلذلك تجمعت مجموعة من المارة يشاهدون هذه الرياضة الغريبة. في النهاية جاء

رجل إنجليزي يضع في رأسه قبعة إلى الأب وقال: " آسف للإزعاج، ولكن أنا أشاهدك لأكثر من ربع ساعة، هل لي أن اسأل من الذي يفوز بالله عليك؟"

في أغلب الامثلة أن تسأل المفاوض "من الذي يفوز؟" هو بالضبط سؤال لائق كلياقة أن تسأل "من الذي يربح الزواج ؟" فإذا سألت ذلك السؤال عن زواجك، فأنت قد خسرت المفاوضات الأكثر أهمية من قبل- وهي المفاوضات الخاصة بنوع عملية التفاوض التي تريد أن تتفاوض على أساسها، حول الطريقة التي يتعامل بها كل منكما مع الآخر ومصالحكما المختلفة والمشتركة.

هذا الكتاب هو عن كيف "تفوز" في تلك العملية المهمة- كيف تنجز عملية تفاوض جيدة للتعامل مع خلافاتكما أنت والطرف الآخر. فحتي تكون عملية التفاوض أفضل، فلابد من أن تنتج محصلة نهائية موضوعية جيدة؛ فكسب الموضوع الذي يجري التفاوض بشأنه قد لا يكون الهدف الوحيد، ولكن بالتأكيد الخسارة هي ليست ما يسعى إليه أى طرف من الأطراف. فكل من النظرية والتطبيق يقترحان أن أسلوب التفاوض المنظم سينتج محصلة نهائية طويلة الأمد بأجود ما يمكن أو أفضل مما كنت ستحصل عليه إذا ما استخدمت أساليب تفاوض أخرى. بالإضافة إلى ذلك فهذا الأسلوب قد أثبت فعاليّة عالية جداً وأنه قليل التكلفة وأكثر محافظة على العلاقات الإنسانية. ونحن وجدنا أن هذا الأسلوب مريحاً في الاستعمال ونأمل أن يكون ذلك هو رأيك أيضاً.

لا يعني ذلك أنه من السهل أن تغيّر العادات، أو أن تفض الإشتباك بين العواطف وموضوع التفاوض، أو أن تجنّد الآخرين في عملية إنجاز الحل الحكيم للمشكلة المشتركة. فمن وقت لآخر قد تريد أن تذكّر نفسك بأن الشيء الأول الذي تحاول كسبه هو الأسلوب الأفضل للتفاوض- الأسلوب الذي يجنبك الاختيار بين الرضاء بأخذ ما تستحقه وبين أن تبقي محترم. فبإمكانك أن تظفر بالاثنين معاً.

أسئلة عامة تساعدك

- أسئلة حول العدالة والتفاوض المنظم .
- أسئلة حول التعامل مع الناس .
- أسئلة عملية .
- أسئلة عن القوة .

أسئلة حول العدالة وأسلوب التفاوض المنظم:

السؤال 1: "هل من الممكن أن يكون للمساومة على المواقف أي معنى أو جدوى؟"

المساومة على المواقف عملية سهلة. لذا فليس من المدهش أن تجد الناس عادة ما يلجأون إليها في عملياتهم التفاوضية. فهي لا تتطلب أي تحضيرات، فهي معلومة للكافة (في بعض الأحيان يمكنك أن تجريها بلغة الإشارة البسيطة جداً عندما لا تكون أنت والطرف الآخر تتحدثون ذات اللغة)، ففي بعض السياقات نجدها تمارس بصورة راسخة ومعد لها مسبقاً. بالمقابل، فالنظر إلى ما وراء المواقف بحثاً عن المصالح، وتوليد الخيارات التي تحقق النفع المشترك وأيجاد واستعمال المعايير الموضوعية يقتضي عملاً شاقاً مضنياً خاصة عندما يكون الطرف الآخر متردداً أو لديه بعض القيود العاطفية أو غير ناضج.

وبصورة عملية في أي قضية، ستكون المحصلة النهائية أفضل بالنسبة لكل من الطرفين إذا كانا يتفاوضان بأسلوب التفاوض المنظم. فالمسألة هي هل هذا الأسلوب يتطلب جهود إضافية لتطبيقه أملا. فهناك عدد من الأسئلة يجب التفكير فيها مثل: **"كم هو مهم أن تتفادي الوصول إلى محصلة نهائية تحكمية من خلال التفاوض؟"**

إذا رجعنا بالذاكرة إلى الفصل الخامس، فإذا كنت تتفاوض حول كم عمق الأساسات التي ينبغي أن تبني عليها منزلك، فلن تحتاج إلى مساومة حول موقف تحكمي بغض النظر عن سهولة أو صعوبة الوصول إلى الاتفاق عن طريقه. فحتي وإن كنت تتفاوض حول "قِدْرأثري" فريد حيث لا يتصور أن تجد معايير موضوعية لتطبيقها، فاستكشاف مصلحة البائع والبحث عن خيارات خلّاقه قد يكون فكرة جميلة. أيضاً فإنّ العامل الوحيد الذي عليك أن تفكّر فيه وأنت تقرر في مسألة اختيار الأسلوب التفاوضي، هو كم أنت مهتم بأيجاد إجابة للمسألة الموضوعية التي يجري بشأنها التفاوض. فالرهان ربما يكون أكثر ارتفاعاً إذا

كنت تتفاوض حول أساسات بناء مكتب مما لو كانت أساسات مظلة للأدوات التي تستخدمها في عملك. وأيضاً الرهان سيكون أكثر علواً إذا كانت المعاملة التي تتفاوضون بشأنها سترسي سابقة للتعاملات المستقبلية التي ستجري بينك والطرف الآخر.

ماهي درجة تعقيد المسألة التي يجري التفاوض بشأنها ؟

فكلما كانت المسألة التي يجري التفاوض بشأنها معقدة, فسيكون من الطائش أن تدخل في مساومة على المواقف. فالتعقيد يتطلب التحليل العميق للمصالح التي تكون مشتركة أو التي يمكن بطريقة خلاقة تعشيقها وربطها مع بعضها البعض ومس ثم إجراء العصف الذهني بشأنها. فكلاهما سيكون أسهل إلى المدي الذي يكون فيه الأطراف يرون أنهما منخرطون في عملية حل مسألة مشتركة.

ما هي أهمية أن يحتفظ الأطراف مع بعضهما البعض بعلاقة عملية؟

إذا كان الطرف الآخر زبون أو عميل محترم في نظر الطرف الأول، فالمحافظة على العلاقة المستمرة بين الطرفين ستكون أكثر أهمية لك من المحصلة النهائية مهما كانت. فهذا لا يعني أن تكون أقل إصراراً في متابعة مصالحك، ولكن ذلك فعلياً يوحي بأن تتجنب تكتيكات التهديد والإنذارات التي تتضمن المخاطرة العالية بالإضرار بالعلاقة. فالتفاوض في المسألة الموضوعية وبطريقة موضوعية يساعد الأطراف على تجنب الخيار بين التنازل وإغضاب الطرف الآخر.

ففي المفاوضات التي تدور حول مسألة واحدة، وبين أغراب لا علاقة لهم ببعض، وعندما تكون تكاليف استكشاف المصالح عالية وعندما يكون أي طرف محمياً بفرص تنافسية، يكون في مثل هذه الظروف المساومة والمماحكة البسيطة على المواقف أمر ناجح أكثر من غيره من الأساليب. ولكن إذا كان النقاش قد بدأ يصل إلى طريق مسدود أو موحلة، فينبغي على المفاوض أن يكون مستعداً لتغيير الاتجاه أو السرعة. فأبدأ في توضيح المصالح التي تؤسس للخلاف محل التفاوض.

فينبغي عليك أن تفكّر في الأثر الذي يمكن أن ترتبه هذه المفاوضات على علاقاتك بالآخرين. فهل هذه المفاوضات من المحتمل أن تؤثر في سمعتك كمفاوض بصورة سلبية. ونتيجة لذلك كيف سيصف الآخرين التفاوض معك مستقبلاً؟ فإذا كان ذلك كذلك، فما هو الأثر الذي ترغب أنت في أن يكون لهذه المفاوضات على علاقاتك؟

ما هي توقعات الطرف الآخر وما هي إمكانية تغيير هذه التوقعات؟

قد يكون لدى الأطراف تاريخ طويل من الصراعات الصعبة وقد درجوا تقريباً علي استخدام نوع من المساومات الطقسية على المواقف في العديد من مفاوضات النزاعات العمالية وكذلك مفاوضات السياقات الأخرى. فأصبح يرى أي طرف الطرف الآخر كعدو ويري الوضع التفاوضي على أساس أنه لعبة "المبلغ صفري القيمة"، ومن ثم باتوا يتجاهلون الكم الهائل للخسائر التي تسببها الإضرابات، وتوقّف الإنتاج والشعور السيء. ففي مثل هذه الأوضاع لا يكون من السهل أن تؤسس هيئة مشتركة لحل المشكلة، ولو عن طريق المراسلة في الأحوال التي يكون فيها ضرورياً. وحتي الأطراف الذين يحبون التغيير، عادة، قد يجدون صعوبة في التغيير وممارسة عادتهم القديمة: بأن تسمعوا بدلاً من أن يهاجموا، وأن يمارسوا العصف الذهني بدلاً من أن يتشاجروا، وأن يستكشفوا المصالح قبل أن يلتزموا بأي التزام. يجد بعض الأطراف أنفسهم منغلقين في جدل روتيني ويبدو عليهم أنهم غير قادرين على التفكير في أساليب بديلة حتي يوصلهم ذلك إلى حافة الدمار وبعضهم قد يتمادي أكثر. قد تحتاج في مثل هذه السياقات إلى أن تضع جدول زمني واقعي للتغيير والذي يمكن أن يمتد إلى العديد من عمليات التفاوض الكاملة. فقد أخذت المفاوضات من شركة جنرال موتورز واتحاد عمال السيارات أربع عقود من الزمن ليتمكنوا في النهاية من تغيير هيكلية المفاوضات التي درجوا عليها في السابق، وبقي هناك العديد من المعارضين في كلا الجانبين لهذا النظام الجديد للتفاوض.

أين موقعك في عملية التفاوض؟

تنزع المساومة على المواقف إلى منع النظر إلى تحقيق الكسب المشترك لأطراف المساومة. ففي العديد من المفاوضات ينتهي المطاف بالأطراف إلى محصلة نهائية "يتركون معها الكثير من الذهب على طاولة التفاوض". فالمساومة على المواقف تسبب ضرراً أقل إذا جاءت بعد أن تحقق كل طرفٍ من مصالح الطرف الآخر، وابتكرت خيارات تحقق الكسب المشترك للأطراف، ونوقشت كل المعايير الموضوعية العادلة المتعلقة بالمسألة التي يجري التفاوض بشأنها.

السؤال2: ماذا لو أن الطرف الآخر كان يعتقد في معايير مختلفة للعدالة؟

في أغلب المفاوضات لا يكون هناك إجابة واحدة "صحيحة" أو"عادلة"؛ فالناس قد يقدّموا معايير مختلفة ليقوموا بالحكم على خلافاتهم على أساس عادل. فاستعمال المعايير الخارجية، مع ذلك، يحسّن ويخفف من المساومة والمماحكة بين الأطراف بثلاثة طرق: **فأولاً**، إن النتيجة المتبصرة بكل الظروف بما في ذلك المعايير المتناقضة عن العدالة والممارسة المجتمعية هي من المحتمل أن تكون أكثر حكمة من أي نتيجة تحكمية أخري. **وثانياً**، أن استعمال المعايير يقلل من تكاليف "قبول الهزيمة"- أن الموافقة على تطبيق المبدأ أو المعيار المستقل أسهل من التنازل لطلب مبني على مساومة على موقف يتمسك به الطرف الآخر. وأخيراً، أن بعض المعايير أكثر اقناعاً من الأخري، وهذا خلافاً للمواقف التحكمية.

ففي عملية تفاوض بين محامي صغير وشركة محاماة كبيرة في بورصة وول ستريت حول المرتب، مثلاً، قد يكون من السخيف بالنسبة للمحامي الشريك أن يقول: " أنا لا افترض إنك تعتقد بأنك أذكي مني؛ ولذلك فسنعرض عليك ذات المرتب الذي كنت أتقاضاه عندما بدأت أنا العمل في المحاماة قبل 40 سنة- 4000 دولاراً .المحامي الصغير ربما يشير إلى أثر التضخم في خلال هذه الـــ 40 سنة، ومن ثم يقترح استعمال المرتبات المعاصرة كمعيار. فإذا الشريك عرض استعمال المرتبات المعاصرة في مدينة دايتون أو موينس لتقدير مرتب

المحامي الصغير، فالمحامي الصغير ربما يشير إلى أن المرتب المتوسط للمحامي الصغير للمستوي المماثل لشركات منهاتن يمكن أن يكون المعيار الأكثر ملائمة.

عادة ما يكون معيار من المعايير أكثر اقناعاً من معيار آخر إلى المدي الذي يكون فيه هذا المعيار متعلق بالموضوع أكثرمن غيره، ومقبولاً على نطاق واسع ومعاصر بالنظر إلى كل الظروف زمانية كانت أو مكانية أوغيرها.

الاتفاق على المعيار الأفضل ليس ضرورياً:

الاختلاف في القيم والثقافات والخبرة والتصورات قد تقود- بحق - الأطراف الي عدم الاتفاق حول الجدارة الموضوعية لمختلف المعايير. فإذا كان من الضروري أن يتم الاتفاق على" ما هو المعيار الافضل"، فتسوية هذا الأمر في عمليات التفاوض قد لا يكون ممكناً. ولكن الاتفاق على المعايير ليس ضرورياً.

المعايير هي فقط أداة واحدة من الأدوات التي قد تساعد الأطراف على التوصل إلى الاتفاقية الأفضل للطرفين من أن لا يتوصلا إلى أي اتفاقية البتة. فاستعمال المعايير الخارجية عادة يساعد على تضييق نطاق الاختلافات وقد يساعد على توسيع منطقة الاتفاق المحتمل. فعندما تصفِّي وتغربل المعايير إلى الدرجة التي يكون فيها من الصعب أن يناقش أحد في مدي ملائمة إنطباق أحدهما أكثرمن الآخر، يمكن للأطراف أن يستكشفوا الأشياء التي يمكنهم أن يستغنوا عنها أو أن يلجأوا إلى الإجراءات العادلة لتسوية الاختلافات المتبقية. فيمكنهم أن يستخدموا القرعة بالعملة أو يلجأون إلى محكم أو حتي إلى قسمة الخلاف بينهما.

السؤال 3: هل من المفترض أن أكون منصفاً إذا لم يكن واجباً على أن أكون كذلك؟

أسلوب " الوصول إلى نعم" ليس شعيرة في أخلاقيات الحق والباطل؛ الوصول إلى نعم هو كتاب حول كيف تؤدي أداءاً جيداً في المفاوضات. نحن لا نقترح أن المفاوض ينبغي أن يكون جيداً فقط لأجل أن يكون جيداً (ولا نشجعه على ذلك

أيضاً). ونحن أيضاً لا نوصي المفاوض بأن يتنازل عند أول عرض يقدّم له وإن كان ذلك العرض في إطار الحدود العادلة. وأيضاً لا نوصي ألّا تطلب أبداً أكثر مما يمكن أن يقضي لك به أي قاضي على أنه عادل. نحن هنا لنبرهن فقط أن استعمال المعايير المستقلة لمناقشة عدالة العرض المقدّم للتسوية هي فكرة يمكن أن تساعد المفاوض في الحصول على ما يستحق وأنها تحميه من أن يُستغل أو يُخدع

فاذا كنت تريد أكثر مما يمكنك تبريره كحق عادل ووجدت إنك وبصورة منتظمة قادر على إقناع الآخرين على إعطائك أياه، فإنك قد لا تجد في بعض التوصيات المذكورة في هذا الكتاب ما هو مفيد بالنسبة لك. ولكن المفاوضون الذين نقابلهم عادة يخافون من الحصول على أقل مما ينبغي في المفاوضات، أو يخشون الإضرار بالعلاقات إذا ضغطوا بصورة شديدة للحصول على ما يستحقون. فالأفكار في هذا الكتاب قصد بها أن توضح لك كيف تحصل على ما تستحق وفي ذات الوقت تحافظ على علاقاتك مع الطرف الآخر.

ومع ذلك، في بعض الأحيان قد تجد الفرصة للحصول على أكثر مما تعتقد أنه عادل. فهل تأخذه؟ في رأينا، لا تأخذه من غير تفكير جيد. فهناك الكثير من الأشياء سيكون على المحك أكثرمن مجرد الخيار الخاص بالقيم الأخلاقية الخاصة بك. (فذلك أيضاً قد يستحق التفكير المتأنّي، و لكن النصح في هذا المجال ليس من أهداف هذا الكتاب). فوجود فرصة سانحة لأخذ أكثر مما تظن أنه عادل، ينبغي أن توزن فوائدها المحتملة في مقابلة التكاليف المتوقعة جراء قبول سقط الرياح أو "اللقطة".

كم يساوي الفرق بالنسبة لك؟

كم يكون أقصي ما يمكنك تبريره لنفسك كشيء عادل؟ ما هي أهمية أن تأخذ زيادة أكثر مما يقضي به لك المعيار؟ زِنْ هذه المنافع والفوائد في مقابلة تعرّضك للخطر الناجم من بعض التكاليف المذكورة فيما بعد، ومن ثم فكّر فيما إذا لم يكن هناك أي خيار أفضل. (مثلاً، هل يمكن للمعاملة المعروضة أن تكون مهيكلة

بحيث يمكن للطرف الآخر أن يرى نفسه يخدم بها مصلحتك بدلاً من أن يرى نفسه يخدع ويُحتال عليه؟)

قد يكون من الحكيم أيضاً أن نفكّر في: إلى أي مدي أنت كمفاوض محدد ومتيقن من وقوع هذه الفوائد المحتملة. فهل من المحتمل أن تكون قد أغفلت شيئا؟ العديد من المفاوضين متفائلون أكثرمن اللازم حيث يفترضون أن لديهم من الذكاء الكثير والمتفوق مقارنة بشريكهم الطرف الآخر.

هل النتيجة غيرالعادلة ستكون متينة وذات عمر طويل؟

قد يكون أحد أطراف عملية التفاوض غير راغب في تنفيذ محصلتها النهائية اذا استنتج، لاحقاً، أن الاتفاقية التي تم التوصل إليها غير منصفة. فما هي تكلفة محاولة تنفيذ مثل هذه الاتفاقية أو استبدالها؟ المحاكم قد ترفض تنفيذ اتفاقية وجدت من غير وعي أو رضي تام.

فينبغي أيضاً أن تفكر في أين موقعك من عملية التفاوض. فليس هناك أي قيمة لأي اتفاقية مبدئية، إذا استيقظ الطرف الآخر في الصباح الباكر وجدها قبل أن تكون اتفاقية نهائية. وإذا استنتج الطرف الآخر من هذه الحالة إنك شخص أخرق وغير موثوق بك وفقط قد جئت لتخادع وتحتال، فهنا التكلفة لن تقتصر على فقط شروط ونصوص هذه الاتفاقية.[1]

---

[1]إتباع أسلوب ليدر في الوساطة يؤدي بإحتمال كبير إلى اتفاق ذو عمر طويل لجميع الأطـــراف ومن ثم يقل كثيراً احتمال جحده أو المماطلة في تنفيذه في المستقبل ؛ وذلك ببـــساطة لأن كـــل طرف سيقدر وبصورة واضحة مصلحته في تنفيذ ذلك الاتفاق ومدي الضرر الذي سيحيق بـــه جراء جحده. كما أن الأنظمة التي ألحقت نظام الوساطة بإجراءات المحاكم تقدمت خطوة إلـــى الأمام بإيجاد وسيلة إجبار لتنفيذ الاتفاق لأنها جعلت منه سنداً تنفيذياً كما هو الحال في كل مـــن أستراليا وسلطنة عمان علي سبيل المثـــال (راجـــع للمتـــرجم: *eLaw Journal: Murdoch University Electronic Journal of Law* (2010) 17(2) *Enforceability o f the Mediation Outcome*)

ما هو الضرر الذي يمكن أن تسببه النتيجة غير المنصفه للعلاقة الراهنة أو العلاقات الأخرى للأطراف؟

ما هي درجة احتمال أن تجد نفسك تتفاوض مع نفس الطرف الآخر في المفاوضات الحالية في أي مفاوضات لاحقة؟ فإذا حدث ذلك، ما هي المخاطرة بالنسبة لك إذا أراد أن يثأر منك؟ ماذا عن سمعتك عند الآخرين، خاصة سمعتك في التعامل المنصف العادل؟ هل من المحتمل أن تتأثر سلبياً أكثر مما يعوّضه الربح الحالي الذي تنجزه في المفاوضات القائمة؟

السمعة المؤسسة بصورة جيدة في التعامل العادل للمفاوض يمكن أن تكون رصيد غير عادي له. ستفتح له عالم كبير من الاتفاقات البارعة التي قد يكون من المستحيل الوصول إليها إذا لميثق الآخرون به. فمثل هذه السمعة هي أمر عادة ما يكون تدميره أسهل وأيسر بكثير من بنائه.

هل ضميرك يؤنبك؟

هل من المحتمل أن تعتذر لاحقاً عن إبرامك للاتفاق، معتقداً إنك قد قمت باستغلال شخص ما بصورة غير عادلة؟ فكّر في مثال السائح الذي اشتري سجادة كشميرية من الأسرة التي عملت طوال السنة وهي تنسج في تلك السجاده. بذكاء قام السائح بعرض أنه سيدفع بالمارك الالماني، ومن ثم عرض عدد من الماركات القديمة التي ترجع إلى ما قبل الحرب العالمية الثانية، صكت في عهد ويبمار – فترة التضخم المالي –والتي لا قيمة لها الآن. فعندما حكي السائح القصة لأصدقائه بعد رجوعة إلى المانيا والذين كانوا مندهشين من جمال السجادة وجودة صناعتها اليدوية، بدأ السائح يفكّر بما فعله في هذه الأسرة المسكينة. ففي الحال، استحال المنظر الجميل للسجادة إلى مغص في بطنه وشعور بالغثيان. فمثل هذا السائح يجد العديد من الناس أنهم يهتمون بأشياء كثيرة أخرى أكثرمن اهتمامهم بالمال وهزيمة الطرف الآخر مالياً.

اسئلة حول التعامل مع الناس

السؤال 4: ماذا أفعل إذا كان الناس هم المشكلة؟

بعض الناس يفسرون التوجيه الاستراتيجي القائل: " أفصل الناس عن المشكلة" على أنه يعني إخفاء مشاكل الناس تحت السجادة. فذلك بالتأكيد ليس المقصود من التوجيه المشار إليه. فمشاكل الناس الشخصية عادة تحتاج إلى مزيد من الاهتمام أكثر من المشاكل الموضوعية أي المتعلقة بالموضوع الذي يجري التفاوض بشأنه. فالنزعة الإنسانية الطبيعية إلى الدفاع والتعامل بردود الأفعال السلوكية هو أحد الأسباب التي تفسر أن العديد من عمليات التفاوض تفشل على الرغم من أن الاتفاقية كانمن الممكن التوصل إليها. يتجاهل المفاوض في عملية التفاوض المسائل الشخصية المتعلقة بالأشخاص- كيف ينبغي أن يعامل الطرف الآخر-واضعاً كل ما يأمله من عملية التفاوض على المحك. فالنصيحة الأساسية في هذا الصدد هي ذات النصيحة التي أسديناها من قبل إذ لا فرق بين أن تكون مشكلة الأشخاص هي أحد المسائل ذات الإهتمام في عملية المفاوضات أم هي جوهر هذه العملية، فالنصيحة هي:

"ابني علاقة جيدة بالطرف الآخر مستقلة عن توصل عملية التفاوض إلى الاتفاق أو فشلها في التوصل إلى إتفاق."

فكلما كان اختلافك مع شخص ما عميقاً، كلما كان ضرورياً ومهما أن يكون باستطاعتك التعامل معه على الرغم من ذلك الخلاف. فالعلاقة العملية الجيدة واحدة من الأدوات التي تمكنك من التعايش مع الخلافات. فمثل هذه العلاقة لا يمكن أن تُبنى بتقديم تنازل جوهري أو بالتظاهر بأنّ ذلك الخلاف غير موجود. الخبرة في هذا المجال تقضي بأن التسكين والتهدئة عادة لا يجدي نفعاً. فالقيام بتنازل غير مبرر الآن لا يزيد من احتمال أن يكون التعامل مع الاختلافات المستقبلية أسهل. فقد تظن أن في المرة القادمة سيكون دورهم في تقديم التنازل؛ ولكن في الغالب من الأحوال أن يعتقدوا أنهم لو كانوا عنيدين بالدرجة الكافية،

فذلك سيضطرك إلى التنازل مرة ثانية. (اتفاقية نيفيل كامبرلين مع الألمان في احتلالهم لسودتتلاند والقصور عن الرد العسكري لاحتلال هتلر لاحقاً لشيكوسلوفاكيا، ربما شجع النازيين للاعتقاد بأن غزو بولندا أيضاً لا يؤدي إلى الحرب).

ولا ينبغي للمفاوض أن يُكرِه الطرف الآخر على تقديم تنازل جوهري بالتهديد بإنهاء العلاقة بينهما. ("اذا كنت فعلاً تهتم بي وبعلاقتنا، لقدّمت تنازلاً." "ما لم تتفق معي، فإعتبر علاقتنا منتهية.") فسواء نجحت مثل هذه الحيلة أم لم تنجح فإن استعمالها في هذه الأثناء سيضر بالعلاقة بين الطرفين. فهي أيضاً تنزع إلى جعل الوضع أكثر صعوبة بالنسبة إلى كلا الطرفين في التعامل مع خلافاتهما المستقبلية.

وبالأحري، فإنّ المسائل الجوهرية تحتاج إلى أن يفصل ويفض الإشتباك بينها وبين العلاقة بين طرفي التفاوض والمسائل الإجرائية العملية التفاوضية. فمكونات الاتفاقية الممكنة ينبغي أن تكون مفصولة عن مسائل كيف تتحدث عن تلك المكونات ومسائل كيف تتعامل مع الطرف الآخر. فكل باقة من هذه المسائل ينبغي أن تناقش في الجدارة الموضوعية المتعلقة بها في ذاتها. القائمة المذكورة بعد تشرح هذا التمييز:

المسائل الموضوعية:

- المدد والقيود الأخري
- الشروط
- الأسعار
- المواعيد
- الأرقام الكميات
- المسؤوليات

المسائل الخاصة بالعلاقة بين الأطراف:

- الموازنة بين العواطف العقل.
- سهولة التواصل.
- درجة الثقة واعتماد الأطراف على بعضهم البعض.
- موقف الطرف من القبول (او الرفض).
- التأكيد على الإقناع النسبي (او الاكراه).
- درجة الفهم المتبادل.

الناس عادة يفترضون أن هناك مقايضة بين السعي وصولاً إلى النتيجة الموضوعية الجيدة والحفاظ على العلاقة الجيدة. نحن نختلف مع ذلك. فالعلاقة العملية الجيدة تنزع إلى تجعل من السهل الحصول على بنتيجة موضوعية جيدة في نهاية عملية التفاوض (لكلا الطرفين). والنتيجة الموضوعية الجيدة تنزع إلى أن تجعل العلاقة بين طرفي عملية التفاوض أفضل مما كانت عليه قبل التفاوض.

في بعض الأحيان يمكن أن يكون هناك أسباباً جيدة للموافقة، حتي عندما يعتقد المفاوض أن العدالة تقتضي عكس ذلك. فمثلاً، إذا كان في الأصل لديك علاقة عملية ممتازة مع الطرف الآخر، فقد تقرر التنازل عن مسألة ما، وكُلُّكَ ثقة في أن الطرف الآخر سيعترف في المستقبل لك بذلك "فهو مدين لك بواحدة" ويرد لك الجميل. أو قد تقرر بصورة معقولة أن واحداً أو أكثر من المسائل قد لا تستحق الإحتراب بشأنها، واضعاً في الإعتبار كل الظروف. فالقضية هنا أنه لا ينبغي أن تتنازل بغرض تحسين العلاقة.

التفاوض بشأن العلاقة:

إذا كانت مشكلة الأشخاص ما زالت تقف في طريق سلاسة التفاوض، على الرغم من جهودك لتأسيس علاقة عملية والتفاوض بشأن الخلافات الجوهرية في جدارتها الموضوعية، فيجب التفاوض حول مشكلة الأشخاص– في جدارتها الموضوعية. فينبغي عليك أن تثير مخاوفك حول سلوك الطرف الآخر وأن تناقش

ذلك السلوك كما تفعل بشأن أي خلافات جوهرية في المفاوضات. ينبغي عليك أن تتجنب الحكم على الأشخاص أو أن تطعن في دوافعهم. فبدلاً من ذلك، اشرح تصوراتك ومشاعرك، وأسألهم عن تصوراتهم ومشاعرهم أيضاً.

اقترح بعض المعايير الخارجية أو المبادي العادلة لتحديد كيف ينبغي لكما التعامل مع بعضكما البعض،وارفض الرضوخ إلى أي ضغط تكتيكي يمارس عليك. أطّر نقاشك على أساس أنه يبتغي معالجات مستقبلية، ولا يتقوقع في الماضي، واعمل على افتراض أن الطرف الآخر قد لا يقصد كل النتائج التي تعرضت لها، وأنه قد يغيّر من رؤيته إذا رأي ضرورة لذلك.

فكما هو الوضع دائماً في عمليات التفاوض، فإنك تحتاج إلى أن تفكّر ملياً في الـ BATNA الخاص بك. ففي بعض الحالات فإنّ الطرف الآخر قد يتوصل إلى تقدير أن ما تسعي إلى تحقيقه في عملية التفاوض هو مشكلة مشتركة، وذلك يكون فقط عندما يتحقق الطرف الآخر من ماهية الـ BATNA الخاص بك، ففي حالة ما تفشل في الوصول إلى حل مرضي لك، فسيكون ذلك ليس جيداً جداً بالنسبة لهم أيضاً.

ميّز كيف تعامل الطرف الآخر عن كيف يعاملك الطرف الآخر:

لا حاجة إلى أن تقوم بمجاراة السلوك الهدّام. فإذا فعلت فإن ذلك قد " يلقّنهم درساً "-بحق- ولكن عادة ليس الدرس الذي نتطلع إليه. فالتجاوب النوعي يقوّي السلوك الذي نكره في الغالب من الاحوال.

ويشجّع الطرف الآخر على الشعور بأن كل الناس تتصرف على ذلك النحو، وذلك هو الطريق الوحيد لحماية أنفسهم. فسلوكنا ينبغي أن يُصمّم ليكون نموذجاً ويحض على السلوك الذي نرغب فيه، ويتفادي أي تحفيز على السلوك الذي ننبذ، وفي كل ذلك يجب أن نتصرف بدون أن نتنازل عن مصالحنا الجوهرية.

تصرف بحكمة مع عدم الحكمة الظاهر لدي الطرف الآخر:

لا يكون السلوك في العالم الذي نعيشه حكيماً جداً في الغالب من الأحوال. فكما قلنا في الفصل الثاني: "المفاوضون هم بشر في المقام الأول." فنحن عادة ما نتصرف بتهور، أو برد فعل من غير تفكير، خاصة عندما نكون غاضبين أو خائفين أو محبطين. وكلنا يعلم الكثير من الناس الذين يبدون طائشين في تصرفاتهم بغض النظر عن الظرف الذي يمرون به. فكيف يمكنك أن تتعايش مع هذا النمط من السلوك؟

أولاً، إعترف بأنه بينما لا يتفاوض الناس في العادة بصورة حكيمة، فإن التفاوض بحكمة أمر يستحق التجربة بواسطتك. ففي مستشفي للأمراض العقلية، لا نحتاج إلى أطباء مجانين. وبالمثل، في التعايش مع عدم حكمة الطرف الآخر , قد ترغب في أن تكون تصرفاتك هادفة وذات غايات واضحة كلما أمكن.

ثانياً، محِّصْ افتراضك بأنّ الطرف الآخر يتصرف بعدم حكمة. فقد يرون الوضع بصورة مختلفة. ففي معظم النزاعات، يعتقد كل طرف أنه يقول "لا" بصورة معقولة لما يطالب به الطرف الآخر. فقد يسمعون موقفك الافتتاحي الذي تظن أنه متين بدرجة كافية على أنه غير مبرر من ناحية موضوعية؛ وذلك ربما لأنهم يقدّرون الأشياء بصورة مختلفة؛ أو ربما كانت هناك مشكلة عدم قدرة على التواصل بينكما.

يتمسك الناس في بعض الأحيان بوجهات نظر يقيّمها الكثير من الناس موضوعياً بأنها غير حكيمة؛ وذلك مثل أن يخاف بعض الناس من ركوب الطائرات. فعلى الصعيد الداخلي لهم، على الرغم من ذلك، فإن هؤلاء الناس يتعاملون برد فعل حكيم جداً مع العالم كما يرونه من وجهة نظرهم. ففي كل المستويات، فإنهم يعتقدون أن هذه الطائرة ستسقط. فإذا كنا نحن نعتقد ذلك، فحتماً سنمتنع عن ركوب الطائرة أيضاً. إنّ هذا التصور يكون منحرفاً هو كتصور، وليس الإنحراف في الاستجابة إلى ذلك التصور.

إخبار مثل هؤلاء الناس بأنهم مخطئون (على الرغم من العديد من الدراسات العلمية) وأيضاً عقابهم على إعتقادهم هذا لا يحتمل أن يغيّر مما يشعرون به. فمن ناحية أخري، إذا قمت بالتحري بصورة مؤكدة، متعاملاً مع مشاعرهم بصورة جادة، ومحاولاً تعقب تسبيبهم لجذورها، ففي بعض الأحيان قد ينجح التغيير. فالعمل مع مثل هؤلاء الأشخاص ، قد يجعلك تكتشف عدم منطقية التفكير لديهم، أو الخطأ في فهم الواقع أو علاقة ذلك بصدمة ما سابقة، فيمكن حالئذٍ فحص ذلك السبب أو تعديل ذلك التفكير من عند أنفسهم عندما تبصّرهم به.

ففي الجوهر أنت تبحث، هنا، المصالح النفسية وراء المواقف، لتساعد الأشخاص في الطرف الآخر على أيجاد الطريقة التي يشبعون بها مصالحهم بصورة أكثر فعاليّة.

السؤال 5: هل عليّ أن أتفاوض حتي مع الأرهابين أو مع أشخاص مثل هتلر؟ متي يكون من الأفضل ألّا تتفاوض مع الطرف الآخر؟

مهما كان الطرف الآخر الذي تتفاوض معه ممجوجاً أو كريهاً أو لا يطاق، فما لم يكن لديك BATNA أفضل، فالسؤال الذي ينبغي أن تسأله لنفسك هو ليس: " هل تتفاوض أم لا ؟ وإنما: كيف تتفاوض مع الإرهابين؟

نعم. في الحقيقة، وبالنظر إلى التفاوض في معني إنك تحاول أن تؤثر على ما يصدره الطرف الآخر من قرارات– وأيضاً هو يحاول أن يؤثر على ما يصدر منك من قرارات– فأنت تتفاوض مع الطرف الآخر حتي وإن كنت لا تتحدث معه. فالسؤال هنا هو: هل تفعل ذلك من على البعد بالافعال والكلمات (مثل "نحن لن نتفاوض مع الإرهابيين")، أم إنك ستفعل ذلك بصورة مباشرة أكثر.

فبصورة عامة كلما كان التواصل أفضل، كلما كانت فرصتك كبيره في التأثير على الآخر. فإذا عولجت مسائل السلامة الشخصية والأمن، فسيكون من المجدي أن تؤسس حواراً مع الإرهابيين، سواء كانوا يحتجزون رهائن أمكانوا يهددون بالقيام ببعض أعمال العنف. فإذا كانت لديك قضية جيدة، فالفرصة كبيرة أمامك

للتأثير عليهم أكثر مما لديهم من فرصة للتأثير عليك. (فنفس المنطق ينطبق على التعامل مع التفاوض مع "الارهابيين [المجازيين]" الذين يحاولون أن يستعملوا حيلاً قذرة.)

التفاوض لا يعني التنازل. هناك تكلفة كبيرة للرضوخ ودفع الفدية أو المبلغ المطلوب دفعه من قِبَل المبتز؛ إذ أن ذلك يعتبر من قبيل المكافأة على الأعمال الشريرة. فالاستجابة للمختطف وتنفيذ طلباته سيشجعه على المزيد من عمليات الخطف. فمن خلال الإتصال سيكون من الممكن إقناع الإرهابيين (وكذلك من الممكن إقناع الإرهابيين المستقبليين) بأنهم لن يحصلوا على فدية. فقد يكون أيضاً بالإمكان عن طريق التواصل أن تتعرف على بعض ما لديهم من مصالح مشروعة فيما فعلوا، ومن ثم تقوم بعمل الترتيبات التي لا يجري فيها أي طرف من الأطراف تنازلاً.

فبمساعدة الوسيط الجزائري تمكنت الولايات المتحدة وإيران من التفاوض حول إطلاق سراح الرهائن في يناير 1981 والذين احتجزوا لأكثر من سنة في السفارة الأمريكية في طهران. كان أساس التسوية : " ألّا يأخذ أي طرف أكثر مما هو مستحق له": فالرهائن سيطلق سراحهم؛ وإيران ستتمكن من دفع ديونها؛ والولايات المتحدة ستعترف بحكومة إيران وتتوقف عن التدخل في شؤونها الداخلية؛ وما إلى ذلك من أشياء. كان سيكون من الصعب أن لم يكن مستحيلاً أن يتم التوصل إلى تسوية فيها من غير تفاوض.

وعلى الرغم من فظاعة وعدم قانونية احتجاز الرهائن الأمريكيين، إلّا أن كلا الطرفين استفاد من المفاوضات التي جرت لحل الازمة في خريف سنة 1980.

يقال في بعض الأحيان أن الموظفيين الرسميين ينبغي أن يرفضوا التفاوض مع الإرهابيين السياسيين؛ وذلك لأن فعل التفاوض معهم قد يمنحهم المكانة والشرعية القانونية لما يقومون به الأمر الذي يعتبر مكافأة عن تلك الأعمال الشريرة. قد يكون ذلك صحيحاً بالنسبة لرئيس الحكومة أو كبار الموظفين

الآخرين في الدولة. فإن مقابلة الإرهابيين قد تزيد من أهميتهم إلى المدي الذي قد يفوق أي فائدة يمكن أن تنتظر من تلك المقابلة. ولكن الإتصال مع الإرهابيين على مستوي المفاوضيين المحترفين فهو أمر مختلف جداً. فالمفاوضون في بوليس المدينة قد تعلّموا أن الحوار الشخصي المباشر مع المجرمين الذين يحتجزون رهائن كثيراً ما ينتج عنه تحرير الرهائن واعتقال المجرمين.

فأثناء اختطاف الرحلة 422 للخطوط الجوية الكويتية في سنة 1988، فقد أجريت مفاوضات مكثفة مع المختطفين، ولكن حول مسائل صغيرة وبصورة متزايدة. فقالت الحكومة الكويتية بصورة عامة في بداية الحادثة أنها لن تطلق سراح الشيعة المدانين في عمليات إرهابية والذين تم إيداعهم السجن في الكويت، وأنهم لن يتراجعوا عن ذلك المبدأ الأساسي. ولكن سلطات محلية في قبرص والجزائر وبصورة متواصلة ظلّت تتفاوض مع المختطفين حول مسائل مثل السماح للطائرة بالهبوط، وطلب التزود بالوقود، والإتصال بالأجهزة الإعلامية وتقديم الطعام والماء. فقد حصلت السلطات المحلية القبرصية في تفاوضها عن كل واحد من تلك المسائل على تحرير لبعض من الرهائن بنجاح.

في ذات الوقت، فقد طلبت السلطات المحلية من الارهابين – كمسلمين– بأن يحكِّموا قيَم الرحمة الإسلامية في الأمر وتعاليم الرسول محمد في الأسر والتعامل مع الأسري. ففي النهاية أطلق سراح جميع الرهائن. وقد سمح أيضاً للمختطفين بأن يغادروا الجزائر. ففشل الإرهابيين المزمن والمحرج في تحقيق أي من أهدافهم المعلنة في العديد من العمليات التي نفذوها في السابق، بلا شك، قد أسهم في تناقص عمليات الاختطاف الإرهابية.

التفاوض مع شخص مثل هتلر :

يعتمد الأمرعلى البديل. فبعض المصالح التي يسعي الشخص إلى حمايتها قد تستحق المحاربة بشأنها وربما حتي الموت دونها. فالعديد منا يشعر بأن عليه أن يتصدي للفاشية وأن يقف في وجه الإرهاب، ولعل الدعوة إلى وضع حد للتطهير

العرقي تدخل في هذا الباب. فإذا كانت مثل هذه المصالح تتعرض للخطر والتهديد، وحمايتها بوسيلة أقل تكلفة غير ممكنة، فينبغي أن تكون مستعداً للدخول في معركة إذا كان ذلك سيساعد، وقد يقول البعض أنه ينبغي الاستعداد للدخول في معركة من أجل ذلك حتي ولو لم يكن في ذلك مساعدة لك.

ومن ناحية أخرى، فإن الحرب عمل مُقرِف. وفي كثير من الأحيان توصف بصورة غير واقعية أو رومانتيكية. فإذا كنت قادراً على تحقيق قدر جوهري من مصالحك من خلال عمل غير عنيف , فينبغي عليك تعطي ذلك العمل، كخيار، إعتباراً كبيراً. القليل من الحروب هي حروب من جانب واحد كحرب الأمم المتحدة لتحرير الكويت. وحتي وإنكان هناك إنسحاب تفاوضي للقوات العراقية من الكويت، فإن ذلك كان قد يجنِّب الكويت حرائق الآبار البترولية والأضرار البيئية التي حدثت في الخليج الفارسي, والمعاناة الهائلة التي قاسأها البشر بسبب الحرب.

ومن المهم جداً أن نعلم أن الحرب لا تضمن تحقيق نتيجة أفضل من أي نتيجة يمكن التوصل إليها عن طريق وسيلة أخري. جوزيف استالين كرئيس للاتحاد السوفيتي كانت تصرفاته العالميه محل إعتراض من عدة وجوه وكان يشبّه بهتلر. قد ارتكب الرجل العديد من الأعمال الإرهابية وتورط في عمليات للتطهير العرقي وروّج لأيدلوجية الدولة المركزية التي ينظر إليها من ناحية عملية على أنها إشتراكية قومية.

ولكن في عصر القنابل الهيدروجينية، فإن دحر الاتحاد السوفيتي كما دحر الحلفاء المانيا لا يمثل الخيار الحيوي بالنسبة للمعسكر الرأسمالي. ولم تكن أيضاً المباديء التي على المحك لتبرر الإستنزاف المتبادل بين الولايات المتحدة والاتحاد السوفيتي. فبدلاً من ذلك إنتظر الغرب بصبر وثبات على معارضته الأخلاقية للشيوعية السوفيتية حتي بدأت في التدهور والسقوط من ذاتها.

ينبغي أن نتفاوض حتي مع شخص مثل هتلر أو إستالين إذا كانت المفاوضات تبشر بتحقيق نتيجة تخدم مصالحنا– مع الوضع في الإعتبار كل الظروف–

بصورة أفضل من الـــ BATNA الخاص بنا. فوقوع الحرب، في العديد من الحالات يكون فعلياً خطوة في عملية التفاوض؛ إذ يعتبر في كثير من الأحيان وسيلة للضغط على الطرف الرافض لها. فالعنف يكون مقصوداً منه تغيير الـــ BATNA الخاص بالطرف الآخر، أو تصوراته عن ذلك الـــ BATNA، حتي يكون جاهزاً للموافقة على الشروط التي نفرضها للسلام. ففي مثل هذه الحالات يكون التفكير في شروط التفاوض أمر حيوي، حتي لا نهمل عملية وضع عرضنا وإيصاله إلى علم الطرف الآخر بطرق نتوقع أن تقنعه بشكل معقول.

هل ينبغي أن تفاوض عندما يكون الناس يتصرفون إنطلاقاً من قناعاتهم الدينية:

نعم. على الرغم من أن القناعات الدينية للأشخاص من غير المحتمل أن تتغير عن طريق التفاوض، فإن القرارات التي يتخذونها، حتي تلك التي تكون مؤسسة على تلك القناعات، قد تخضع للتأثير. فهذا كان عين ما حدث مع الطائرة الكويتية المختطفة. فالفكرة المفتاحية، والتي يجدر بنا تكرارها هنا، هي أن المفاوضات لا تتطلب منك التنازل عن مبادئك. ففي الغالب أن يتحقق النجاح بأيجاد الحل الذي ينسجم بصورة منطقية مع مباديء كل الأطراف.

العديد من الاوضاع تبدو على أنها نزاعات " دينية " محضة. فالنزاع في ايرلندا الشمالية بين البروتستانت الكاثوليك، مثل النزاع في لبنان بين المسيحيين والمسلمين، ليس حول الدين. ففي كل حالة الدين يخدم كخط حدودي مفيد لفصل مجموعة عن المجموعة الآخري. فالخط الفاصل يتقوي كلما استعمل لفصل المكان الذي يعيش فيه الناس، أو الذي يعمل فيه الناس أو أصدقاؤهم أو من يجب عليهم أن يدلوا بأصواتهم. فالمفاوضات بين مثل هذه المجموعات تكون مرغوباً فيها بدرجة كبيرة لأنها تحسّن من فرص التوصل إلى حلول براغماتية عملية تخدم مصالحهم المتبادلة.

متي يكون من المجدي ألّا تتفاوض مع الطرف الآخر؟

مسألة ما إذا كان من المجدي أو من غير المجدي أن تتفاوض، ومسألة كم من الجهد ينبغي أن تبذل في المفاوضات، يعتمد على كم هو مرضي الـــ BATNA الخاص بك وما هو احتمال أن تقدّم هذه المفاوضات من نتيجة أفضل منه. فإذا كانالـــ BATNA الخاص بك جيد والمفاوضات تبدو غير مبشّرة، فلا يكون هناك سبب لتهدر زمنك من أجله في المفاوضات.

ومن ناحية أخري، إذا كان الـــ BATNA الخاص بك سيء فينبغي أن تكون غير راغب في إضاعة أي زمن إضافي في تأخير المفاوضات- حتي وإن كانت المفاوضات لا تبدو مبشّرة- حتي تختبر ما إذا كان هناك شيئاً أكثر إرضاءاً وربما يتم التوصل إليه من خلال المفاوضات.

فحتي تقوم بهذا التحليل فإنك تحتاج إلى تفكّر جيداً في الـــ BATNA الخاص بك والـــ BATNA الخاص بالطرف الآخر. فلا ينبغي لك أن توقع نفسك في الخطأ الذي وقع فيه البنك الذي يتفاوض مع شركة الطاقة المفلسة. البنك كان مستحقاً بصورة قانونية أن يأخذ ملكية كل الشركة، ولكن قاضي الموضوع قال أنه يريد أن يتوصل الأطراف إلى تسوية.

فعرض البنك أن يأخذ 51% من أسهم رأس المال وأن يخفّض الفائدة على القرض، ولكن الشركة (المملوكة بواسطة الإدارة) وقفت ضد هذا العرض ورفضت قبوله. فشل البنك، مع المحاولات المضنية لأشهر، في أن يوضّح للشركة المصلحة في التفاوض.

وبصورة مفهومه رفضت الشركة- فالشركة رأت أن الـــ BATNA الخاص بها هو أن تنتظر إلى أن ترتفع أسعار البترول. ففي ذلك الوقت سيتمكنون من دفع القرض ويظلون يملكون 100% من أسهم الشركة. فشل البنك في التفكير الواضح سواء في الـــ BATNA الخاص به أو في الـــ BATNA الخاص بالشركة. فالبنك كان من المفترض أن يكون في حالة تفاوض مع القاضي، شارحاً له كيف أن هذا

الوضع غير منصف ومرفوض. ولكن البنك أعتقد أن التفاوض مع الشركة هو الخيار الوحيد المتبقي له.

الحكومات عادة ما ترتكب خطأ بافتراض أن لديها BATNA جيد وأفضل من الـــ BATNA الحقيقي لها، فمثلاً تجد أن الحكومات تشير ضمناً إلى: "أن الجهود السياسية والإقتصادية إذا فشلت في حل القضية المطروحة، فيبقي دائماً الحل العسكري هو الخيار الذي يمكن اللجوء إليه." فليس هناك دائماً خياراً عسكرياً حيوياً.

(فكر في جميع حالات احتجاز الرهائن. ففيها لا يكون هناك خيار عسكري يمكن أن يبشر المحتجزين بإعادة آمنه. فهجوم، مثلاً، كالهجوم العسكري الإسرائيلي على المطار الأوغندي في عنتبي– المطار الذي صمم وبني بواسطة مهندسين إسرائيليين– كان حالة استثنائية.

ويصبح الأمر صعباً مع كل نجاح يتحقق في مثل هذه العمليات العسكرية إذ أن الإرهابيين عادة ما يتأقلمون على التكتيكات الجديدة ويطورون ما يمكنهم من الخروج من مثل هذه المآزق المتصورة.) فسواء كنا نملك مساعدة ذاتية أملا، يعتمد على ظروف كل حالة: فهل من الممكن أن نحقق أهدافنا بصورة فردية بجهودنا الذاتية أم أن شخصاً ما في الطرف الآخر يجب عليه أن يتخذ القرار؟ فإذا كان الأخير ، فمن ثم ينبغي أن نعلم أي قرار من قراراته يجب علينا أن نؤثر فيه، وما هو القرار الذي نريد، وكيف , وإذا كان لابد، هل من الممكن أن تؤثر القوات العسكرية في ذلك القرار؟

لا تفترض أن لديك BATNA أفضل من أن تتفاوض، أو أن ليس لديك BATNA. ولكن فكّر في الـــ BATNA الموجود بالنسبة لك لا المفترض، ثم قرر ما إذا كان التفاوض أمر مجدي بالنسبة لك أملا.

السؤال 6: كيف يمكنني أن أوائم رؤيتي التفاوضية لآخذ في الحسبان الفروق الشخصية، او الجنسية أو الثقافية أو...؟

البشر في كل مكان يشبهون بعضهم البعض في بعض النواحي. كلنا يريد أن يكون محبوباً ونهتم باحترام الآخرين لنا وباحترامنا لأنفسنا ونكره أن نستغل من قبل الآخرين. ونجد أن البشر في نواحي أخرى- حتي أولئك الذين ينتمون إلى ذات الثقافة ولهم ذات الخلفية- يكونون مختلفون جداً. فتجد البعض منا صريح والبعض الآخر خجول؛ والبعض بليغ ومنطقي، والبعض الآخر مادي وعاطفي؛ وبعض الناس محدودي الذكاء والبعض الآخر لبق ومباشر؛ بعضهم مؤنس وطيب المعشر والبعض الآخر ستجد نفسك تفعل أي شي لتتجنب الاحتكاك به.

المفاوضون أيضاً كذلك، أناس مختلفون لهم مصالح مختلفة وأساليب تواصل مختلفة. فأشياء مختلفة قد تكون مقنعة بالنسبة لهم، وقد تكون لهم طرقاً مختلفة لاتخاذ القرارات. فكيف يمكننا أن نستوعب كل هذه الاختلافات وأوجه الشبه في التفاوض مع أشخاص مختلفين؟ هنا بعض التوصيات الإرشادية التي يمكنك أن تستهدي بها:

- **عجلة السرعة:** سريع أم بطيء ؟
- **الرسمية:** عالية أم منخفضة؟
- **التقارب الجسدي مع بعضهم البعض:** قريب أم بعيد؟
- **إتفاق شفاهي أم مكتوب:** ما هو الشكل الأكثر إلزاماً و شمولاً؟
- **مدي سهولة التواصل والفهم:** مباشر أم غير مباشر؟
- **الإطار الزمني:** أمد طويل أم أمد قصير؟
- **مجال العلاقة:** علاقة عمل فقط أم علاقة شاملة؟
- المكان المتوقع للقيام بالعمل: خاص أم عام؟

- **من الذي يتفاوض:** أشخاص متساوون في الحال أم أشخاص مؤهلين مهنياً للتفاوض؟
- **مدي جمود الإلتزامات:** جامدة أم مرنة؟

اعمل بنصائحنا العامة في المواقف المحددة:

هذا الكتاب هو كتاب للإرشادات العامة، ولا يمكن تطبيقة بذات الطريقة في كل حالة مهما اختلفت الظروف. ولكن المقترح الأساسي بصورة عامة ممكن التطبيق. فإننا ننصحك بأن تصمم رؤيتك التفاوضية على أساسما ذُكر في هذه الإرشادات إذا لم يكن هناك سبب قوي يجبرك على التصرف بطريقة مغايرة.

فاختيار الطريق الأمثل لتطبيق هذه المباديء يعتمد على كل عملية تفاوض على حدة. فدائماً ينبغي عليك أن تفكّر في أين أنت؛ ومع من تتفاوض؛ وما هي أعراف وتقاليد المهنة التي تتفاوض عليها" تجارة خشب، نزاع زراعي، نزاع عمالي..."؛ وما هي الخبرات السابقة لك مع ذات المفاوض؛ وهلم جرا؛ فكّر في كل ذلك وأنت تصيغ رؤيتك التفاوضية التي تتناسب مع ظروف العملية التفاوضية التي تعتزم الدخول فيها.

أُولي اهتمام خاص للاختلاف في الإعتقاد والأعراف بينك وبين الطرف الآخر ولكن تجنب النمطية الفردية:

المجموعات البشرية المختلفة والتي تعيش في أماكن مختلفة لها عقائد مختلفة وعادات مختلفة أيضاً. فيجب على المفاوض أن يعلم تلك العقائد والعادات وأن يحترمها، ولكن يجب أن ينتبه ألا يختلق افتراضات حول الأفراد من حيث الإعتقاد أو العادات.

تكون في العادة المواقف والمصالح والمميزات الأخرى للأفراد مختلفة عن مصالح ومواقف ومميزات الجماعات التي ينتمون إليها. فمثلاً، ينزع شخص من أواسط اليابانيين في العادة إلى تفضيل الطرق غير المباشرة للتواصل والتفاوض،

ولكن فرد ياباني محدد سيقلب كل ذلك راساً على عقب ويتطلب الأمر أن تصمم له أسلوب التفاوض الخاص به هو. أحد الوزراء البارزين في الحكومة اليابانية اشتهر بالإندفاع في التفاوض كالأسلوب الأمريكي- وهذا النمطلا يعتبر نموذجياً بالنسبة للعديد من الأمريكان.

بعض الأبحاث أوصت بأن النساء أفضل من الرجال إذا تعلق الأمر بتجميع المعلومات بطريقة مفتوحة وأقل تنظيماً؛ وهم أكثر حساسية في العلاقات؛ ويعملون بأخلاقيات مبنية بصورة تناسبية أكثر إذا تعلق الأمر بالرعاية والإلتزام تجاه الآخرين وأقل إذا تعلق الأمر بتطبيق القواعد ورعاية الحقوق الفردية. وهي المعلومات ذاتها التي توصي بأن هناك عدد كبير من الأفراد من كلا الجنسين الذين تكون لهم نزعات مختلفه[1].

فوضع إفتراضات حول سلوك أو تصرفات شخص معين مؤسسة على الصفات الملامح الخاصة بالمجموعة التي ينتمي إليها أمر مسيء وأيضاً ينطوي على مخاطرة واقعية.

إن ذلك الأمر ينكر فردية الشخص وذاتيته. ونحن لا نعتقد بأن عقائدنا وعاداتنا قد أمليت علينا من قِبَل المجموعة التي ننتمي إليها؛ فالإشارة إلى الآخر بأنه مشابه للكثير من الآخرين لهو أمر مُهين. فكل منا متأثر بعشرات الآلاف من الأفكار التي ترجع إلى بيئتنا أو تربيتنا أو الجماعة التي ننتمي إليها، ولكن بطريقة غير ممكن التنبوء بها بصورة فردية.

اختبر افتراضاتك وانصت بصورة جيدة:

فمهما كان الافتراض الذي وضعته عن الآخرين- سواء افترضت أنهم يشبهونك أو أنهم يختلفون عنك كلية- فلا بد من أن تختبر ذلك الافتراض. كن منفتحاً لتتعلم أنهم مختلفون جداً عمّا توقعت. فالاختلاف الواسع في الثقافات يقدّم

---

[1]أنظر، كنقطة بداية، كارول جليغان ، بصوت مختلف (دار جامعة هارفارد للنشر، 1982)

لنا المفاتيح التي نستطيع بها أن نتعرّف بها على نوع الخلافات التي ينبغي أن نبحث عنها، ولكن ينبغي أن نتذكّر أنّ كل منا لديه مصالحه الخاصة وصفاته التي لا تتواءم مع أي قالب معياري.

اسئلة عملية

السؤال7: كيف يمكنني أن أقرر في أشياء عملية مثل: أين نجتمع؟ من الذي يقدّم العرض الأول؟ إلى أي درجة يجب أن أصعّد في البداية؟

فقبل أن يجيب الدكتور على سؤال مثل أي نوع من العقاقير يجب أن يأخذ المريض وأي طعام يجب أن يتجنب، فذلك الطبيب أو الطبيبة يحتاج إلى أن يعلم شيئاً عن أعراض المريض لتشخيص السبب المحتمل للمرض. فيستطيع الطبيب هنا فقط أن يطوّر استراتيجية عامة لصحة أفضل لهذا المريض. فنفس الشيء صحيح بالنسبة إلى الاختصاصيين في المفاوضات. فليس لدينا مخترع علاجي لكل الأغراض. ولكن النصيحة التكتيكية الجيدة تتطلب العلم بظروف محددة.

هذا يمكن توضيحه بالتفكير في ثلاثة أمثلة، هي: .

أين يمكننا أن نجتمع؟

ما هي الأشياء التي نحن قلقون بشأنها؟ فإذا كان الطرفان يخشيان أن يكونا مشغولين جداً وخاضعين إلى المقاطعة المستمرة، فالمكان المنعزل قد يكون له إعتبار مهم. وأيضاً إذا كان الطرف الآخر يخشي أن يكون غير آمن أو في حاجة إلى كادر مساعد، فقد يشعر بكثير من الارتياح إذا تم الاجتماع في مكتبه. وأيضاً فقد تريد أن تجتمع في مكتب الطرف الآخر إذا كنت تريد أن تعطي نفسك حرية أكثر في الإنسحاب. فهل هناك جداول أو ملفات أو خبراء تقنيين مما يمكن أن تحتاج إليه أثناء المفاوضات؟ فإذا كنت أريد أن استعمل اللوح القلاب، أو السبورة البيضاء، أو جهاز البروجكتر، فقد تحتاج إلى أن يكون الاجتماع في قاعة مؤتمرات تتوفر فيها مثل هذه التسهيلات.

من الذي يقدّم العرض الأول؟

قد يكون من الخطأ أن تفترض أن تقديم العروض هو دائماً الطريق الأفضل لوضع الخيارات على طاولة المفاوضات. فستحتاج عادة إلى أن تستكشف

المصالح والخيارات والمعايير لفترة من الزمن قبل أن تتقدّم بأي عرض أو أيجاب.[1] فالتقدّم بأي إيجاب في الحال يمكن أن يشعر الطرف الآخر بأنه اُستغل أو في طريقة إلى أن يُستغل وإلّا فلماذا يستعجل هذا الطرف بالتقدّم بهذا العرض الآن. فما أن يحس الطرفان بأنهما قد استوعبا المشكلة، فالعرض الذي يسعي إلى توفيق المصالح والمعايير التي استعملت لفحصه يتم تلقيها جميعاً، باحتمال كبير، كخطوة بناءة إلى الأمام.

فسواء قدّمت عرضاً أملا، فقد تحتاج إلى أنتح أو لإرساء نقاش مبكر حول الرؤية التفاوضية لك والمعايير الموضوعية المفضّلة لاختبار ما يطرح من خيارات. فمن ناحية أخري، إذا كنت قد حضرّت بصورة سيئة ولم تكن لديك فكرة عمّا يمكن أن يكون معقولاً، فستكون متردداً في وضع أي فكرة أو عرض على الطاولة وقد تكون آملاً في أن يتقدّم الطرف الآخر أو لا بعرض قد يكون كريماً. ولكن يجب أن تكون حريصاً.

فقد يكون من الخطير جداً أن تقيس قيمة شيء بالعرض الذي يقدّمه الطرف الآخر أو بالسعر الذي يقدّر به الطرف الآخر ذلك الشيء. فإذا كنت تعلم القليل عن قيمة شيء من الأشياء، فينبغي عليك أن تجري المزيد من البحث قبل البدء في المفاوضات. فكلما كان الطرفان في عملية مفاوضات حول سعر شيء من الأشيا. مستعدين بصورة جيدة، كلما كانت مسألة من يقدّم العرض الأول أقل أهمية. فبدلا من تعلم القواعد التي تحكم من ينبغي أن يقدّم العرض الأول في المفاوضات، فيكون من الأفضل أن يتعلم المفاوض القاعدة التي تدعوهم إلى أن يحضّروا أنفسهم بصورة جيدة بالمعايير الخارجية لقياس وتقدير القيمة.

---

[1] ففي أسلوب ليدر تطبق ذات الإستراتيجية ؛ وذلك بسماع أقوال الأطراف أولاً ثم تلخيص الوسيط وإعادة صياغته للأفكار ثم وضع الأجندة ومناقشتها نقاشاً مستفيضاً قبل أن يجتمع الوسيط بكل طرف على انفراد لسماع خياراته واختبار مدي واقعيتها تمهيداً لعرضها في الجلسة المشتركة التالية للتفاوض حولها.

الي أي درجة ينبغي أن أصعّد ما أتقدّم به من عروض؟

العديد من الناس ينزعون إلى أن يقيسوا النجاح بمدي المسافة التي تحرك إليها الطرف الآخر. وحتي إن كان الرقم الأول المعروض هو مجرد وضع تحكمي بصورة كلية للسعر كما تفعل ماكينة وضع الأسعار على السلع المعروضة، فالمشتري سيشعر عادة بالسعادة بأنه قد حصل على شيء بسعر أقل.

وذلك لأنهم لم يفحصوا أسعار السوق. فهم لا يعلمون ما هي تكلفة بديلهم الأفضل، فمن ثم سيستمدون رضاءهم من ذلك البديل الأفضل بدفع أقل مما يكلفه.

فقد تبدأ في هذه الظروف، إذا كنت أنت البائع، بصورة عادية برقم عالي يمكنك تبريره من غير أن تحس بالحرج. فطريق آخر يمكنك أن تفكّر فيه هو، أن تبدأ برقم عالي وتحاول أن تقنع بعدالته طرف ثالث محايد. فلوضع مثل هذا الرقم كعرض، فقد تلجأ أولاً إلى شرح الأسباب ومن ثمّ إعطاء الرقم. (فاذا سمع الطرف الآخر رقماً لا يريده، فربما لا يسمع ما هي الأسباب التي دعتك إلى وضع ذلك الرقم.)

فمثل هذا الرقم الافتتاحي لا يحتاج إلى أن يقدّم كموقف ثابت. وفي الحقيقة كلما كنت متمسكاً جيداً بما تتقدّم به من عروض مبكّرة، كلما كانت درجة الضرر الواقع على مصداقيتك كبيرة عندما تتخلي عن تلك العروض.

فمن الآمن أو على الأقل من الفعّال أن تقول شيئاً مثل :" حسناً، أحد العوامل التي ينبغي أن تفكّر فيها قد يكون ما الذي يدفعه الآخرون لمثل هذا العمل. ففي نيويورك، مثلا، يدفعون 18 دولاراً في الساعة. كيف يبدو لك ذلك؟" فهنا تكون قد وضعت معياراً ورقماً من غير أن تلزم نفسك به على الأطلاق.

الاستراتيجية تعتمد على مدي تجهيزك:

هناك تعميمان حول الاستراتيجية يستحقا أن نمر عليهما:

الأول: تقريباً في كل الحالات الاستراتيجية هي وظيفة التحضير. فإذا كنت مستعداً بصورة جيدة، فالاستراتيجية ستقترح نفسها. أما إذا كنت متمكناً بصورة جيدة من المعايير المتعلقة بمفاوضاتك، فسيكون من الظاهر أي منها ينبغي عليك أن تناقش، وأي منها قد يثيره الطرف الآخر.

فإذا فكرت بصورة شاملة في مصالحك، فسيكون واضحاً أي من تلك المصالح ستذكر مبكراً وأي منها ستؤجله ليذكر لاحقاً أولا يذكر على الاطلاق. وإذا كنت قد شكلت الـ BATNA الخاص بك مقدماً، فستعلم متي يكون الزمن المناسب للإنسحاب.

الثاني: الاستراتيجية الذكية لا يمكن أن توضع لتغطي نقص التحضير. فإذا وضعت استراتيجية "خطوة بخطوة" بحيث تتمكن بها منخلع جوارب الطرف الآخر، فستكون قد غمست نفسك في المصاعب إذا جاء الطرف الآخر إلى المفاوضات وهو يلبس صندل (لا يلبس جوارب).

فاستراتيجيتك ربما تعتمد على مناقشة مسائل العلاقة بينك والطرف الآخر في البداية، ولكن الطرف الآخر ربما يرغب في الحديث عن الـ BATNA الخاص بك والخاص به. فيكون من الأفضل أن تعلم أين الأرض قبل أن تبدأ في تخطيط طريق لها خلال الغابة؛ لذا فينبغي عليك أن تتأكد من: ماذا ستكون استراتيجية الطرف الآخر؟

السؤال 8: كيف يمكنني بصورة متماسكة أن أنتقل من مرحلة توليد الخيارات إلى الزام نفسي بإلتزام ؟

قد عرضنا عدداً كبيراً من النصائح حول كيفية تطوير خيارات حكيمة ومرضية بصورة متبادلة في المفاوضات وكيف يمكن أن تتفادي أو تتغلب على المشكلات الشخصية المختلفة للناس. ويتبقي سؤال مهم هو: كيف تقفل عملية التفاوض بالتفاوض في المسائل الختامية. لا نعتقد أن هناك عملية مفاوضات

واحدة توصف بأنها هي الأفضل، ولكن هناك بعض المباديء يجب التفكير فيها، هي:

فكّر في قفل عملية التفاوض من البداية:

قد يكون من المجدي أن تتخيل كيف تبدو الاتفاقية الناجحة وما هي الشروط التي يفترض أن تحتويها قبل أن تبدأ في التفاوض. سيساعدك هذا على تحديد ما هي المسائل التي تحتاج إلى التعامل معها في عملية التفاوض وماذا تكلّف عملية معالجته تلك المسائل. تخيّل كيف يمكن أن يكون تنفيذ مثل هذه الاتفاقية. وما هي المسائل التي تحتاج إلى معالجتها؟ ثم ابدأ في العمل من هذه النقطة وإلى الوراء.

اسأل نفسك كيف يمكن للطرف الآخر أن يبرر ويشرح الاتفاقية التي يتم التوصل إليها إلى ناخبيه أو رؤسائه أو من يهمهم معرفة المحصلة النهائية لعملية التفاوض. (سنصبح ضمن الـــ 10% الأعلى تقييماً في مجال الأعمال الكهربائية في أونتاريو." " نحن ندفع أقل من القيمة التي قدّرها إثنين من ثلاثة مقيميين") فكّر في ماذا يكلفك الأمر لتقوم بذات العمل. ثم اسأل نفسك ما هو نوع الاتفاقية التي تمكنكما معا من قول ذات هذه الأشياء. في الختام، فكّر في: "ما هي كلفة إقناع الطرف الآخر -وأنت أيضاً- لقبول الاتفاقية المطروحة بدلاً من الاستمرار في عملية التفاوض."

ضع هذه الأسئلة نصب عينيك وأنت تتفاوض مع الطرف الآخر وعملية التفاوض بينكما تتطوّر من مرحلة إلى أخري، وهذه الأسئلة تعيد تشكيل نفسها وتتفاعل مع مخيلتك كلما أصبح الكم المعلوماتي المتاح أكبر. فتركيزك على هدفك بهذه الطريقة سيساعدك في الحفاظ على عملية التفاوض في مسارها الفعّال المنتج.

فكّر في صياغة اتفاقية إطارية:

في عمليات التفاوض التي تنتج عنها اتفاقيات مكتوبة، فإن صياغة اتفاقية أولية في شكل خطوط عريضة تعبر عما يمكن أن تكون عليه الاتفاقية النهائية

عادة ما تكون فكرة جيدة. وهي عادة ما ينظر إليها في الممارسة السليمة كجزء من عملية التحضير. فمثل هذه الاتفاقية الإطارية تعتبر وثيقة في شكل اتفاقية، ولكن بفراغات لأي شرط من الشروط التي يُؤمل أن يجري التفاوض بشأنها والوصول فيها إلى صيغة محددة. فنموذج الشراء والبيع المعياري الذي يتوفر لدي أي وكالة عقارية هو مثال على الاتفاق الإطاري المفصّل. ففي حالات أخري، تكفي قائمة للعناوين وقد تكون أكثر ملائمة. فصياغة اتفاقية إطارية، مهما كانت التفاصيل التي تحتوي عليها ، ستساعد على تأكيد أن المسائل المهمة لم تهمل أثناء عملية التفاوض. فمثل هذه الاتفاقية يمكن أن تخدم كنقطة بداية أو منطلق وأجندة للتفاوض تساعد المفاوض على استعمال الزمن بصورة أكثر فعالية.

فسواء بدأت عملية التفاوض بأستعمال اتفاقية إطارية أملا، فإن من المجدي أن تعد مسبقاً مسودة بالشروط المحتملة للاتفاقية وأنت مستمر في التفاوض. فالعمل على المسودة يساعد على تركيز النقاش ويتجه إلى إبراز المسائل المهمة ووضعها على السطح والتي لولا ذلك لأهملت، وتجدي في إظهار التطور الذي يحرزه الأطراف في عملية المفاوضات.

فصياغة شروط الاتفاق حال ظهورها في شكل مسودة يساعد على حفظ محضر للنقاش ويقلل من فرص سوء الفهم اللاحق. فإذا أجريت عملية التفاوض مستعملاً اتفاقية إطارية، فالمسودة التي تقوم بعملها قد لا تتضمن شيئاً أكثرمن ملء الفراغات وأنت تناقش أي شرط من الشروط المقترحة للتفاوض حولها، أو إذا كان من الواجب التوصّل إلى إجماع، فقد تتضمن المسودة صياغة شروط بديلة.

تحرك في اتجاه الإلتزام بصورة تدريجية:

فبينما تسير المفاوضات قُدماً وأنت تناقش الخيارات والمعايير بالنسبة لأي مسألة، ينبغي أن تبحث عن عرض مجمع عليه ويعكس كل الآراء التي تم التعبير عنها ويخدم مصالح كل الأطراف بصورة جيدة كلما كان ذلك ممكناً. فإذا كنت

غير قادر على الوصول إلى إجماع على خيار واحد حتي الآن، فحاول أن تضيّق من عدد الخيارات التي تعمل على تمحيصها الآن، ومن ثم استمر في التفاوض بشأن مسألة آخري؛ فربما تصادف لاحقاً خياراً أفضل أو إمكانية تنازل متبادل. ("جميل. من المحتمل أن شيئاً مثل 28000 دولاراً أو30000 دولاراً قد يكون مجدياً كمرتب. ماذا عن تاريخ البداية؟")

فحتي تشجع العصف الذهني، فمن الأفكار الجيدة أن توافق بصورة صريحة على أن كل الإلتزامات تعتبر مبدئية تجريبية. سيسمح لك هذا بأن تحصل على نوع من الإحساس بالتقدّم أثناء النقاش، ولكن تجنَب الأثر المنعي الذي يخلّفه القلق من أن أي خيار يناقش قد يسمع على أنه إلتزام. فالالتزامات المبدئية التجريبية أفضل، وينبغي أن لا يتم تغييرها من غير أسباب. ولكن ينبغي أن تجعل الأمر واضحاً للطرف الآخر: إنك بالتأكيد لا تلزم نفسك بأيٍ شيء حتي تري النسخة النهائية للاتفاق. ففي ترويسة الاتفاق الإطاري، مثلاً، قد تكتب: " مسودة مبدئية أو تجريبية – غير ملزمة ".

فعملية التحرك في اتجاه الاتفاقية من النادر أن يسير في شكل خط مستقيم. فكن مستعداً للتحرك خلال قائمة من المسائل لمرات عديدة، عائداً إلى الخلف ومتقدّماً إلى الأمام بين النظر إلى مسائل محددة وإلى كل المسائل محل التفاوض.

فربما عدت إلى النقاش حول المسائل الصعبة مرة أخرى بعد أن نوقشت في مرحلة سابقة، أو يمكن أن ترجأ مثل هذه المسائل لتناقش لاحقاً في نهاية العملية اعتماداً على ما إذا كان التطوّر الإيجابي ممكن أملا. فعلى طول الخط، ينبغي تجنَب الطلبات أو الإغلاق.

فبدلاً من ذلك أعرض خيارات للتسوية، وإسأل الطرف الآخر ليقوم بإنتقادها. (ماذا تعتقد في اتفاقية تتفق مع هذه المسودة ؟ أنا غير متأكد أن باستطاعتي اقناع فريقي بها، ولكن قد تكون ضمن الحدود المعقولة. فهل من الممكن أن يكون شيء مثل هذا مجدي بالنسبة لك؟ وإذا لم يكن مجدياً بالنسبة لك ما هي المشكلة فيه؟)

كن مصراً على مواصلة البحث عن خدمة مصالحك، ولكن لا تكن جامدا في مواصلة أي حل محدد:

أحد الطرق التي يمكنك أنتكون بها حازم من غير أن توصف بأنك مساوم على موقف هو أن تفصل مصالحك عن الطرق التي تلبي بها تلك المصالح. فعندما يعارض المقترح المقدّم من قِبَلك فلا تدافع عنه وقم بشرح المصالح التي يؤسس عليها. اسأل الطرف الثاني إذا كان لديه أي طريق آخر أفضل من ذلك لمقابلة هذه المصالح ومصالحه الخاصة كذلك. إذا كانت مصالحهم يبدو أنها غير قابلة للمعالجة، اسألهم إذا كان هناك أي سبب يعلل أن مصالح أحد الأطراف ينبغي أن تأخذ أولوية على مصالح الآخرين.

فما لم يقدّم الطرف الآخر قضية مقنعة يبرر بها أن تفكيرك غير مكتمل وينبغي أن يتم تغييره، فلك أن تتمسك بتحليلك. فإذا كان قد تم إقناعك، فعدّل تفكيرك وفقاً لما تم إقناعك به، وأعرض التسبيب أولاً. ("حسناً، هذه فكرة جيدة. فواحدة من الطرق التي تقيس بها ذلك العامل يمكن أن تكون ...") فإذا كنت قد حضَّرت بصورة جيدة، لكنت قد توقعت مقدّماً ماذا عساها أن تكون الحجج التي يمكن أن يثيرها الطرف الآخر، وفكّرت في الكيفية التي من خلالها يمكن لتلك الحجج أن تؤثر في النتيجة.

الهدف خلال عملية المفاوضات ينبغي أن يكون هو تجنب المشاجرات غير المفيدة. فعندما تظل الاختلافات موجودة، ينبغي على الأطراف البحث عن اتفاقية درجة ثانية–أي الاتفاق على الأشياء المختلف عليها. فعلي المفاوض أن يتأكد من أن مصالح أي طرف من الأطراف وتسبيبه للعروض التي تقدّم بها كان واضحا. وأن يبحث عن افتراضات وطرقاً مختلفة لاختبار تلك العروض. فابحث دائماًعن توفيق المصالح المتعارضة مع المعايير الخارجية أو الخيارات الخلّاقة التي تم توليدها. ابحث عن توفيق المعايير المتعارضة مع معايير التقييم الأكثر ملائمة من العروض، أو المتعارضة مع المقايضة الخلّاقة للعروض. كن مثابراً.

قدّم عرضاً:

في مرحلة من المراحل يكون توضيح المصالح، وتوليد الخيارات وتحليل المعايير منتجاً لعائد متناقص. فبمجرد أن تكتشف مصلحة ما أو مجموعة مصالح بصورة جيدة، ينبغي أن تكون مستعداً لتقديم عرضك. فالعرض المبكّر قد يكون محصوراً في المزاوجة بين إثنين من المسائل المفتاحية.

("أنا قد اوافق على إنهاء الموضوع في شهر يونيو، إذا كان المدفوع مقدّماً لم يكن يتجاوز 50000 دولاراً.") لاحقاً، مثل هذه العروض الجزئية يمكن أن تجمّع مع بعض في عرض أكثر شمولاً.

لا ينبغي عادة أن يأتي العرض كمفاجأة. ولكن ينبغي أن يكون نتاجاً للنمو الطبيعي للنقاش الذي دار حتي لحظة تقديمه. وليس بالضرورة أن يكون عرضاً في شكل "خذه أودعه"، ولكن لا ينبغي أن يكون موقفاً تساومياً مفتوحاً أيضاً. فالعرض ينبغي أن يكون عرضاً مما يعتقد معه أن يجدي نفعاً بالنسبة لكلا الطرفين مع الوضع في الاعتبار كل ما تمت مناقشته من قبل. فالعديد من المفاوضات تصل إلى التسوية عندما يقدم إيجاباً كاملاً من قِبَل أحد الأطراف في قابله قبول من الطرف الآخر.

ينبغي أن تفكّر بعض الشيء في كيف ومتي تنقل عرضك إلى علم الطرف الآخر. فإذا كانت النقاشات قد اكتملت بصورة مفتوحة أو في مجموعات كبيرة، فقد تحتاج إلى أن تجد لك مناسبة خاصة لإستكشاف الالتزامات النهائية. فأغلب الإتفاقيات قد تم التوصل إليها في اجتماعات أحادية الأطرف (شخص واحد في كل جانب) بين كبار المفاوضين في كل جانب، على الرغم من أن الاختتام الرسمي سيأتي لاحقاً في محفل عام أكثر.

فاذا كانت الاتفاقية مجدية، ولكن بعض المسائل بقيت متنازع عليها بعناد، فابحث عن الإجراءات المنصفة لتسهيل عملية الاختتام بالنسبة لعملية التفاوض. فقسمة الفرق بين الأرقام التحكمية يقدّم نتيجة تحكمية. ولكن قسمة الفرق بين

الأرقام المدعومة بمعايير مستقلة مقنعة ومشروعة يكون واحد من الطرق التيمكن بها إيجاد النتيجة المنصفة. أما الرؤية الأخري، عندما تستمر الخلافات في الوجود وتأبي على الحل، فهي أن يستدعي أحد الأطراف أو كليهما طرفاً ثالثاً ليتحدث إلى كل من الطرفين وربما، بعد المشاورات المتكررة، أن يقدّم توصيات " اللحظة الأخيرة " النهائية.

كن كريماً في النهاية:

فعندما تستشعر إنك في النهاية قريب من الاتفاقية، فكّر في إعطاء الطرف الآخر شيئاً أنت تعلم أن له قيمة لديه وأن تظل منسجماً مع المنطق الأساسي لعرضك الذي تريد أن تضمنه الاتفاقية النهائية. ضع بشكل واضح أن هذا هو الرقم النهائي لك؛ فأنت لا تريد إثارة توقعات بمزيد من التنازلات. فمثل هذا العرض المحسّن يمكن في بعض الأحيان أن يبدد أي شكوك يمكن أن تطرأ في اللحظة الأخيرة ويقوّي التمسك بالصفقة. فأنت تريد أن يغادر الطرف الآخر طاولة المفاوضات وهو يشعر بالرضا التام وبأنه قد عومل بإنصاف. فهذا الشعور يكون له أثر طيب على تنفيذ الاتفاقية وأيضاً سيكون له ذات الأثر على علاقات الطرفين المستقبلية.

السؤال 9: كيف يمكنني أن أجرب هذه الأفكارمن غير مخاطرة كبيرة؟

قد تقتنع بأن هذه الطريقة مجديّة، ولكن أنت قلق بأنك لن تكون قادراً على تنفيذها بدرجة كافية تحقق النتائج التي تحققها طريقتك الحالية. فما الذي يمكنك فعله لتختبر هذه الأفكار من غير أن تضطر إلى خوض مخاطرة كبيرة؟

ابدأ بالأمور الصغيرة:

اختبر هذه الأمور الصغيرة في عمليات التفاوض التي تكون فيها حصتك بسيطة، وعندما يكون لديك BATNA جيد، وعندما تكون المعايير الموضوعية المفضلة متاحة ومتعلقة بالمسائل التي يجري التفاوض بشأنها، وعندما تكون هذه الرؤية ممكن قبولها من قبل الطرف الآخر. ابدأ بالأفكار التي تبني على مهاراتك

الحالية، ثم اختبر أفكار جديدة واحدة في كل مرة. فبينما أنت تكتسب الخبرات الجديدة والثقة، ارفع من الحصة ببطء بتجربة التكنيكات الجديدة في سياق أكثر أهمية وتعقيد. فليس من الواجب أن تجرّب كل شيء دفعة واحدة.

قم بعملية استثمار:

يلعب بعض الناس التنس طوال حياتهم ولكن مستواهم لا يتحسن. هؤلاء الناس غير راغبين في إعادة النظر فيما يقومون بعمله الآن حتي يفكّروا في تغييره. يعرف اللعيبة الجيدون أنّ التحسن في الأداء عادة يتم بالاستثمار في الرؤي الجديدة. فقد يظل لفترة من الزمن هؤلاء اللعيبة سيئي المستوي، بينما هم يلعبون المصارعة باستخدام أساليب جديدة وغير مألوفة، ولكن في النهاية سيتجاوزون مستواهم الجيد القديم. فالأساليب الجديدة تقدّم إمكانيات تحسّن طويلة الأمد. ففي عمليات التفاوض يحتاج المفاوض أن يفعل الشيء ذاته.

راجع أداءك:

خصّص زمناً لتفكر في كيف كان أداؤك عقب جلسة تفاوض مهمة. ما الذي كان محدياً معك من تكتيكات التفاوض؟ وماذا لم يكن ذي فائدة؟ وما الذي ربما ستفعله بطريقة أفضل أو بصورة مختلفة في أي سانحة مستقبلية. فكّر في الاحتفاظ بصحيفة أو يومية مفاوضات والتي يمكنك أن تراجعها بصورة دورية.

استعد!:

القوة التفاوضية كما ناقشناها من قبل هي ليست شيئاً يمكنك الحصول على كمية محددة منه ومن ثم يمكنك تطبيقه في أي مكان ولأي غرض. فالقوة تتطلب عملاً شاقاً بصورة مسبقة، حتي تتمكن من جلب مواردك وتضفي عليها صبغة كونها مقنعة في موقف معين. وبعبارة أخري، أن القوة تحتاج إلى تحضير. فليس هناك مخاطرة في أن تكون مستعداً أو أن تجهّز نفسك بأي طريقة. فالتحضير ببساطة قد يأخذ بعض الزمن. ولكن كلما كنت مستعداً بصورة أفضل، كلما كانت فرصتك أكبر في أن تتمكن من استعمال هذه الأفكار وأن تجدها ذات قيمة.

خطط لمسألة كيف تبني وتحافظ على علاقة عملية جيدة مع الطرف الآخر. اكتب قائمة بمصالحك ومصالح الطرف الآخر. ثم ولّد قائمة من الخيارات التي قد تخدم أكبر عدد ممكن من هذه المصالح. وابحث عن مجموعة من المعايير الموضوعية الخارجية المتنوعة التي يمكن أن تقنع الطرف الثالث العادي بما ينبغي أن يجري في هذا الوضع. اسأل نفسك عن: ما هي الحجج التي تريد أن تتمكن من إثارتها، ومن ثم انظر ما إذا كان بإمكانك أيجاد الوقائع والمعلومات التي تمكّنك من عمل ذلك. أيضاً فكّر في المراجع التي يمكن أن يجدها الطرف الآخر مفيدة ومقنعة في تبرير الاتفاقية لناخبيه أو رؤسائه أو من يهمهم أمر المحصلة النهائية لهذه المفاوضات. فإذا وجد المفاوضون في الطرف الآخر صعوبة في تبرير شروط الاتفاقية لناخبيهم، فالإتفاق حول هذه الشروط لا يكون من المحتمل أن يكتمل. أيضاً فكّر في الالتزامات التي يريد كل طرف في أن يفرضها. واكتب مسودة للاتفاقية الإطارية الممكنة. في بعض الحالات قد ترغب في أن تسأل أحد الأصدقاء عن مساعدة في لعب دور المفاوض المتوقع، أما بلعب دور الطرف الآخر أو بلعب دورك أنت في عملية التفاوض (بعد أن تدربه) بينما تقوم أنت بلعب دور الطرف الآخر. (افتراض دور الطرف الآخر والإستماع من نقطة التلقي أي الاستقبال إلى حججك، يعتبر تكنيك قوي لاختبار مدي قوة قضيتك). أيضاً قد ترغب في البحث عن تدريب من بعض الأصدقاء، أو المفاوضيين الأكثر خبرة، أو المفاوضيين الاستشاريين المحترفين.

المفاوضات مثل الرياضة بطرق عديدة: بعض الناس لديهم مواهب طبيعية أكثرمن غيرهم، ومثل أفضل الرياضيين، قد يكسبون الكثير بالإعداد والتحضير، والتمارين والتدريب. ومع ذلك، فإنّ أولئك الذين لديهم مواهب طبيعية أقل، فحوجتهم أكثر إلى التحضير والتدريب، والممارسة والتغذية الراجعة ولديهم الكثير ليكسبوه شيئاً فشيئاً. ومهما كان موقعك، رياضي أم مفاوض، فهناك الكثير لتتعلمه ومجهود كبير لا بد أن تبذله. فإن الأمر في نهاية المطاف يرجع إليك.

اسئلة حول القوة

السؤال 10: هل من الممكن أن يصنع الفرق الأسلوب الذي أفاوض به إذا كان الطرف الآخر قوي أكثر؟ وكيف يمكن أن أحسّن من قواي التفاوضية؟

أسلوبك في التفاوض (وكيف تحضّر لتتفاوض) يمكن أن يحدث فرقاً هائلاً جداً، بغض النظر عن قوة أي طرف من أطراف العملية التفاوضية.

بعض الأشياء التي لا يمكن أن تأخذها:

هناك حدود لما يمكن أن تحصل عليه عن طريق التفاوض، بالطبع، بغض النظر عن كونك ماهراً أم لا. فالمفاوض الأفضل في العالم لن يكون قادراً على شراء البيت الابيض الأمريكي. فما لم تكن قادراً على أن تقدّم للطرف الآخر عرضاً جاذباً أكثر من الــBATNA الخاص به – البدِيل الأفضل عن الاتفاقية التي يجريِ التفاوض بشأنها، فلا ينبغي أن تتوقع نجاحاً في المفاوضات. فإذا كان ذلك يبدو مستحيلاً، فإن المفاوضات لن تكون مجديّة. لذا ينبغي عليك التركيز، بدلاً من ذلك، علي تحسين الـــBATNA الخاص بك وربما تعديل الـ BATNA الخاص بالطرف الآخر.

"الأسلوب الذي تتفاوض به"يحدث فرقاً كبيراً:

عندما تكون هناك فرصة كبيرة للاتفاق، فيمكن أن تُحدِث الطريقة التي تتفاوض بها الفرق بين التوصل إلى الاتفاق على الشروط التي تطمح فيها وعدمه، أو بين المحصلة النهائية المفضلة بالنسبة لك وأخري هي مجرد نتيجة مقبولة.

فالطريقة التي تتفاوض بها قد تحدد ما إذا كانت الكيكة ينبغي مدها واستطالتها أو أن تقّسم كما هي؛ وأيضاً ما إذا كانت لك علاقة جيدة بالطرف الآخر أم مجرد علاقة محدودة. فعندما يبدو الطرف الآخر يمسك بكل أوراق اللعبة، فأسلوب التفاوض يعتبر حاسماً بصورة مطلقة. افترض، مثلاً، إنك تتفاوض للحصول على استثناء من قاعدة قانونية أو على عرض وظيفي. فبصورة واقعية قد يكون لديك

موارد قليلة جداً إذا أنكر الطرف الآخر طلبك أو رفضه وأيضاً يكون لديك القليل لتقدّمه إذا وافقوا على طلبك أو قبلوا الاستثناء. ففي هذا الوضع، فإن مهاراتك التفاوضية تعتبر هي كل شيء. فمهما كانت فرصة النجاح ضئيلة، فالأسلوب الذي تتفاوض به سيحدد ما إذا كنت ستصبح قادراً على الاستفادة من الوضع أملا.

"الموارد" ليست كـ" القوة التفاوضية":

القوة التفاوضية هي القدرة على إقناع شخص ما ليفعل شيئاً. الولأيات المتحدة الأمريكية هي دولة غنية ولها الكثير من القنابل النووية، ولكن لم تكن لديها القدرة على منع العمليات الإرهابية، ولا إطلاق الرهائن الذين يتم اختطافهم بواسطة الإرهابيين في مكان مثل بيروت. فمسألة ما إذا كانت مواردك قد تمنحك القوة التفاوضية سيعتمد على السياق- وعلى من هو الذي تريد إقناعه، وماذا تريد أن يفعل الطرف الآخر.

لاتسأل: "من هو الطرف الاقوي؟":

من المخاطرة أن تحاول تقدّير ما إذا كنت أنت أم الطرف الآخر في عملية التفاوض هو الاقوي. فإذا استنتجت أنك أنت الأكثر قوة، فقد تتكاسل ولا تعد نفسك وتجهّزها بالطريقة التي ينبغي أن تكون. ففي الناحية الأخري، إذا استنتجت إنك أضعف من الطرف الآخر، فهناك مخاطرة في إنك لن تتشجع ولن تعير عملية التفاوض الإهتمام الكافي خاصة في مسألة كيف تقنع الطرف الآخر. فمهما كانما استنتجته، فلن يساعدك على التوصل إلى الطريقة المثلي للتفاوض.

يمكنك، في الواقع، فعلالكثير لتحسين القوة التفاوضية لك حتي عندما تكون موازنة الموارد في صالح الطرف الآخر. وسيكون هناك، بالطبع، عمليات تفاوض-على الأقل في المدي القصير- يسيطر فيها الطرف الآخر على كل الأوراق وخيوط اللعبة. ولكن في هذا العالم المترابط بشكل متزايد، فدائماً تكون هناك موارد وحلفاء من المفاوضون المهرة المثابرون الذين يمكن للمفاوض أن

يستفيد منهم، على الأقل لتحريك موازين القوي أن لم يكن ترجيحها في كفة واحدة دون الأخري. فأنت لن تكتشف ما هو ممكن ما لم تحاول.

يحب الناس في بعض الأحيان أن يشعروا بأن لا قوة لهم ويعتقدون تبعاً لذلك أنهم غير قادرين على فعل أي شيء للتأثير في الوضع. هذا الإعتقاد يساعدهم في تجنب الاحساس بالمسؤلية والشعور بالذنب حيال ما يحسون به من كسل. ويجنبهم ذلك أيضاً تكلفة محاولة تغيير الوضع– والتي تتمثل في بذل الجهد والمخاطرة بالفشل، والتي تسبب حرجاً للشخص. ولكن بينما يكون هذا الشعور مفهوماً، فإنه لا يؤثر في حقيقة ما يمكن أن يحققه الشخص بالتفاوض الفعّال. فهو موقف يُشعِر بالجسارة وتحقيق الذات.

فالقاعدة العملية الأفضل هي أن تكون متفائلاً– أن تدع تفكيرك وطموحك يفوق عملك وواقعك. ، أعرف أن هناك العديد من الأشياء التي تستحق المحاولة حتي إن لم تكن تأمل النجاح، فلا حاجة إلى إضاعة الكثير من الموارد في الأسباب الميؤوس منها. فكلما حاولت أكثر، كلما زادت فرصتك في النجاح.

فالدراسات في مجال المفاوضات بصورة ثابتة أوضحت أن هناك علاقات وثيقة بين الطموح والنتيجة. وفي المنطق يكون من المفيد أن تفكر بأيجابية.

هناك العديد من المصادر للقوة التفاوضية:

كيف يمكنك أن تحسن من قوتك التفاوضية؟ كل هذا الكتاب هو محاولة للإجابة على هذا السؤال. فالقوة التفاوضية لها عدة مصادر. أحدها أن يكون لديك BATNA جيد. فمن المقنع جداً أن تخبر الطرف الآخر أن لديك BATNA جيد ولكن بشرط أن يصدّقك الطرف الآخر. وتمثل، أيضاً، أي من العناصر الأربعة التي يتألف منها المنهج الذي شرحه هذا الكتاب في الجزء الثاني (الناس، والمصالح، والخيارات، والمعايير الموضوعية) مصادراً للقوة التفاوضية. فإذا كان الطرف الآخر قوياً في مجال ما، فبإمكانك أن تحاول تطوير قوتك في مجال غيره. فلهذه الأشياء الخمسة نود أن نضيف شيئاً سادساً هو، قوة الالتزام.

هناك قوة في تطوير علاقة عملية جيدة بين أطراف العملية التفاوضية:

عملية التفاوض من المحتمل أن تكون سلسة وأكثر نجاحاً لكلا الطرفين إذا كان كل طرف فيها يفهم الطرف الآخر؛ وكانت العواطف معترف بها والأشخاص فيها قد عوملوا باحترام حتي عندما يقع الاختلاف معهم؛ وكان هناك تواصل وإتصال واضح من وإلى الأطراف مع إستماع جيد من كل منهم تجاه الآخر؛ وكانت مشكلة الأشخاص قد تم التعامل معها بصورة مباشرة، وليس بفرض وعرض التنازلات في الموضوع.

فالقوة التفاوضية في هذا المعني هي ليست ظاهرة "القيمة صفرية". فحيازة الطرف الآخر لقوة تفاوضية أكثر لا يعني بالضرورة قوة تفاوضية أقل بالنسبة لك. فكلما كانت العلاقة العملية بينك وبين الطرف الآخر أفضل، كلما كان تأثير كل منكما في الآخر أفضل.

فعلى النقيض من الحكمة التقليدية، أنت دائماً كطرف في عملية التفاوض تستفيد من قدرة الطرف الآخر المتزايدة في التأثير عليك. فشخصين لهما سمعة طيبة تجعلهما أهل للثقة فكل منهما يمكنه التأثير في الطرف الآخر أفضل من تأثير أي إثنين من ذوي السمعة السيئة وعدم الامانة في بعضهما البعض.

وذلك لأن إمكانية ثقتك في الطرف الآخر تزيد من قدرته في التأثير عليك. ولكن أنت أيضاً تستفيد من ذلك التأثير. فبإمكانك الدخول بأمان في الإتفاقيات التي يستفيد منها كلا الطرفين.

يشكل التواصل الجيد بين الطرفين بصفة خاصة مصدرا هاماً للقوة التفاوضية. فالتعبير القوي عن رسائلك للطرف الآخر (كاستعمال قبضة اليد كجزء من لغة أيصال رسالتك إلى الطرف الآخر)؛ والاستماع للطرف الآخر وإظهار إنك قد سمعت كل ذلك قد يزيد من قدرتك الاقناعية. جون أف كنيدي كان بحق شهير بمهارته في استعمال الإرشاد الأول وهو التعبير عن الرسالة بقوة أو

صياغة الرسالة القوية: " دعنا لا نتفاوض ابداً ونحن في حالة خوف، ولكن دعنا لا نخاف ابداً من أن نتفاوض ." [1]

الرسالة لا يجب أن تكون غير ملتبسة حتي تكون تكون واضحة وفعالة. فمساعدة الطرف الآخر، في العديد من الحالات، في فهم تفكيرك- حتي عندما يكون لك رأيان حول شيء ما -يمكن أن تقلل من مخاوفه، وتزيل التصورات الخاطئة لديه وتشجع الحل المشترك للمسألة. فكّر في الممول الذي قدّم ما يعتقد أنه عرض تنافسي للفوز بعقد تمويل أعمال تجارية. المشترية أحبت العرض والمزايد الذي قدّم العرض، ولكنها تخشي أن شركة المزايد الجديدة نسبياً في السوق، أن تكون غير قادرة على توريد الكميات المطلوبة لتغطية طلباتها في أوقات الذروة.

ولو قالت المشترية ببساطة: " لا، شكراً " ومن ثم تعاقدت مع شركة الخط القديم على سعر أعلى، فالمزايد الخاسر من المحتمل أن يشك في الدوافع السيئة ولن يعرف كيف يتصرف بصورة أفضل في المرة القادمة. فقد يكون من الأفضل لكلا الطرفين إذا قامت المشترية بدلاً مما فعلت بمناقشة مصالحها ومخاوفها مع المزايد.

يمكن أن يزيد الاستماع الجيد من قوتك التفاوضية بزيادة المعلومات التي تملكها عن الطرف الآخر ومصالحه أو عن الخيارات الممكنة. فبمجرد أن تفهم مشاعر الطرف الآخر ومخاوفه، يكون بإمكانك أن تبدأ في مخاطبتها وإستكشاف مواطن الاتفاق والاختلاف وتطوير طرقاً مفيدة للاستمرار في المستقبل. فكّر في مثال الرجل الكبير في السن الذي أراد طبيبه أن ينقله من المستشفي الحالي إلى مستشفي آخر به تجهيزات تخصصية. الطبيب شرح بصورة متكررة كيف أن المستشفي التخصصي قد يكون أفضل بالنسبة له، ولكن الرجل العجوز رفض أن يتزحزح عن موقفه. فالطبيب لمعرفته بأن الرجل العجوز يعمل ضد مصلحته

[1] الخطاب الافتتاحي، يناير 1961.

العليا، غض الطرف عن منطق الرجل العجوز باعتباره غير حكيم. أحد الاطباء العموميين، على الرغم من ذلك، أخذ كلام الرجل العجوز بصورة جادة وسأله، لماذا هو لا يريد الانتقال. فأخبره الرجل العجوز بأنه كيف عاني العديد من حالات الهجر المتكرر في حياته والآن هو يخشي أن إنتقاله إلى المستشفي الآخر سينتج عنه هجر جديد. قرر الطبيب الداخلي أن يفكّر في هذه المخاوف ويبدأ في التعامل معها مباشرة، ونتيجة لذلك وافق الرجل العجوز وبكل سرور أن ينتقل إلى المستشفي الجديد.

فأظهار المفاوض أنه قد سمع الطرف الآخر أيضاً يزيد من قدرته على الاقناع. فعندما يحس الطرف الآخر أنه قد سُمِع بواسطتك، فإنه سيكون أكثر ميلاً إلى الإستماع إليك. فيبدو، بصورة مقارنة، أن من السهل علي أي طرف أن يسمع عندما يكون الطرف الآخر يقول شيئا يتفق معه. ومن الصعب أن تستمع إلى أشياء أنت لاتتفق معها، ولكن ذلك يكون الوقت الذي يكون فيه الإستماع أكثر تأثيراً. استمع قبل أن تبدأ في الدحض والنفي. تحقق واسأل. وتأكد من إنك قد فهمت وجهة نظرهم؛ وتأكد من أن الطرف الآخر علم أنك قد فهمت وجهة نظره. فبمجرد أن يعلم الطرف الآخر إنك قد فهمت ما قاله، فلا يمكن أن يرفض عدم موافقتك له على أساس أنها مبنية ببساطة على نقص في الفهم.

هناك قوة في فهم المصالح:

سيكون أحد أطراف التفاوض أفضل في قدرته على التعامل مع مخاوف الطرف الآخر وبتكاليف أقل على نفسه، إذا فهم بصورة واضحة ماهية تلك المخاوف. ابحث عن المصالح المخفية أو غير الملموسة التي قد تكون مهمة بالنسبة للطرف الآخر. اسأل ما الذي تبني عليه المصالح الثابتة كالمال. ("في أي شيء تريد استخدام هذا المال؟ ") تعكس أحياناً– المواقف التساومية غير المقبولة والتي يتشبث بها أصحابها بصورة متشددة– مصالح تمثل الأساس الذي بنيت عليه ويمكن مقارنتها بالمصالح الخاصة بك.

جاء أحد رجال الأعمال، المحبط لفترة طويلة من الزمن بشأن جهوده التي بذلها لشراء محطة راديو، إلى مستشار مفاوضات. يريد أغلبية ملاك المحطة بيع ثلثي المحطة إذا حصلوا على السعر المعقول، ولكن ثلث الملاك كانوا يطلبون ثمناً باهظاً. قدّم رجل الأعمال عرضه عدة مرات من غير جدوي، وبدأ في التفكير في هجر الصفقة والتخلي عنها. سأل المستشار التفاوضي: لماذا كان المالك الثاني يطلب هذا السعر العالي. لم يكن رجل الأعمال يعلم الإجابة على ذلك السؤال؛ فقد كان يفترض أن البائع سيتقاعد إلى المعاش." هل البائعة تنوي أن تتقاعد إلى المعاش؟ ماذا تريد أن تفعل بعد أن تتقاعد إلى المعاش ؟" فانكشف الأمر عن أن البائعة الثانية كانت الأصغر والمدير الأكثر نجاحاً من بين ملاك المحطة. فجأة تحقق المستشار أن البائعة الثانية قد تكون مصلحتها أقل في المال من مصلحتها في إدارة المحطة التي هي مالك جزئي لها، فعرض رجل الأعمال أن يشتري فقط ذلك الجزء من مصلحة الملاك والذي يحتاجه لأسباب تتعلق بالضرائب واحتفظ بها كمدير لمحطة الراديو. وافقت المالكة الثانيةعلى هذا العرض بسعر وفّر على رجل الأعمال تقريباً مليون دولاراً. وهكذا فقد حسّن فهم المشتري للمصالح التي بنيت عليها مواقف البائعين بصورة عظيمة القوة التفاوضية له.

هناك قوة في توليد الخيار الأنيق للتسوية:

يزيد العصف الذهني الناجح من قدرتك على التأثير في الآخرين. فبمجرد أن تفهم مصالح كل طرف، فيكون في الغالب ممكناً– كما في مثال محطة الراديو المذكور أعلاه– أن تولّد أو تبتكر طريق ذكي تتمكن به من تعشيق هذه المصالح بعضها بالبعض الآخر. في بعض الأحيان هذا يمكن أن يجري بابتكار عملية صنع خيارات مبدعة.

فكّر في البيع بالمزاد الذي يجرى عن طريق المزايدات التي تقدم في "ظروف" مغلقة ومختومة. الدلال يرغب في أن يقوم المزايدون بتقديم عرض يكون في الغالب، حسب تصورهم، شاملاً لقيمة رسوم الدلالة. فأي مشتري

محتمل، في الغالب، لا يريد إلى أن يدفع أكثر من الثمن الضروري. فعادة في المزادات المقفولة يحاول أي مزايد أن يقدّم عرضاً أكثر بقليل جداً من احسن تخمين له عن ما سيقوم الآخرين بعرضه في مزايداتهم المغلقة، والتي غالباً ما تكون أقل مما يرغب المزايد في دفعه. ولكن في المزدات المختومة فالقواعد تقضي بأن العرض الأعلى سيحصّل عليه رسم الاختام وكأنه ثاني أعلى سعر(رسم أقل). فالمشترين بإمكانهم بأمان أن يقدّموا عروضاً مساوية بالضبط لما يرغبون فيدفعه للحصول على الاختام والرسوم؛ وذلك لأن الدلال سيضمن لهم أن لا حاجة إلى دفع ذلك المبلغ (أي انهم أقل منه إذا رسى عليهم المزاد)! فلا مزايد يكون قد تُرك وهو يتمني أن لو قدّم عرضاً أكثر من ذلك، ويكون المزايد الأعلى مسرورا بدفع أقل مما قدّم في عرضه. ويكون الدلال مسروراً لعلمه أن الفرق بين المزايدة الأعلى والمزايدة الأقل منها مباشرة هو عادة أصغر من الزيادة الكلية في مستوي المزايدات والتي يخلقها هذا النظام إذا ما قورن بأنظمة المزايدات المختومة الأخري.[1]

هناك قوة في استعمال معايير خارجية للشرعية:

يمكنك استعمال معايير للمشروعية، كسيوف هجومية لإقناع الآخرين، ودروع دفاعية لتساعدك في مقاومة الضغط الذي قد يفرض عليك لتقديم تنازلات تحكمية. ("أنا احب أن أخفض لك الثمن ولكن للأسف هذا الثمن ثابت. هو نفس الثمن الذي دفعته شركة جنرال موتورز لنفس السلعة في الأسبوع الماضي؛ وهذه هي فاتورة الشراء") فالمفاوض كالقانوني؛ فبعثوره على السابقة ذات العلاقة والمباديء التي

---

[1] هي عملية شبيهة بهذه ويمكن أن تستعمل في كل أنوع قرارات التوزيع، حتي عندما تكون المسألة سريعة التلف كما إذا كان المكان خطراً أو يخشي فيه من ضياع التجهيزات. أنظر: هاوارد ريفا، حديث افتراضي لمستمعين افتراضيين عن مشكلة حقيقية جداً، ورقة عمل رقم 5-85 برنامج عن التفاوض، يمكن الحصول عليها من: برنامج المفاوضات في مدرسة القانون بجامعة هارفارد، باوند هول، كامبريدج، 02138MA الولايات المتحدة الأمريكية.

تحسّن من قدرته على إقناع القاضي، يمكن للمفاوض أن يحسّن من قدرته التفاوضية بأيجاد السوابق والمباديء والمعايير العادلة الخارجية الأخرى وبالتفكير في طرق لعرض كل ذلك بقوة وبطريقة معبرة: "أنا أطلب فقط أن تدفع لي ما تدفعه للآخرين عن العمل الشبيه بهذا العمل، لا أكثر ولا أقل." "سندفع لك ما يستحقه هذا المنزل من ثمن إذا كان في استطاعتنا. ونحن نعرض ما بيع به المنزل المشابه بالقرب من هنا الشهر الماضي. فما لم تعطنا سببا وجيهاً لما تقوله بأن منزلك يساوي أكثر مما عرضنا، فعرضنا سيظل ثابتاً وغير ممكن تغييره. "فإقناع الطرف الآخر بأنك لا تطلب أكثرمن الحل العادل، هو واحد من الحجج القوية جداً التي يمكنك التقدّم بها.

هناك قوة في تطوير BATNA جيد:

فكما ناقشنا في الفصل السادس، فإن الطريق الأساسي لزيادة قوتك التفاوضية يكون بتحسين خيار الإنسحاب. فالـBATNA الجاذب هو الحجة الأقوي التي يمكنك بها إقناع الطرف الآخر بضرورة أن يعرض أكثر مما فعل. ("الشركة في الجهة المقابلة من هذا الشارع عرضت على 20% فوق ما أكسبه الآن. فأنا أفضّل أن أتوقف هنا وأقبل عرض تلك الشركة. ولكن مع تكاليف المعيشة، فما لم استطع الحصول على زيادة في المرتب حالاً، فسيكون عليّ أن أفكّر في الإنتقال. فماذا تعتقد أن يكون الحل الممكن).

بالإضافة إلى تحسين الـ "BATNA الكلي" الخاص بك (ماذا تفعل إذا فشلت المفاوضات في إنتاج اتفاق)، ينبغي عليك أن تحضّر الـ"BATNA الجزئي" الخاص بك – إذا لم يتم التوصل إلى اتفاقية في هذا الاجتماع، ما هي المحصلة النهائية الأفضل؟ سيكون من المفيد أن ترسم مسودة مقدّماً لخط خروج جيد تستعمله إذا كان الاجتماع غير حاسم. ("شكرا لإطلاعنا على آرائك وأيضاً على استماعك إلى آرائنا. فإذا قررت أن امضي قُدماً، فسأعود إليك، ربما بعرض جديد")

في بعض الأحيان يكون ممكناً وبصورة شرعية أن"تسوّيء" الـ BATNA الخاص بالطرف الآخر. فمثلاً، كان أحد الآباء الذين نعرفهم يحاول أن يقنع ابنه الأصغر بتصفيف النجيلة. لم يجدي معه عرض كمية كبيرة من المال، في النهاية أفشي الابن بطريقة غير مقصودة الـ BATNA الخاص به، حيث قال: " لكن يا أبي أنا غير محتاج إلى تصفيف النجيلة حتي احصل على المال، فأنت تترك عادة المحفظة الخاصة بك على "التسريحة" كل عطلة آخر إسبوع ..." فقام الأب وبسرعة بتغيير الـ BATNA الخاص بابنه بعدم ترك المحفظة في عطلة نهاية الأسبوع في المكان الذي اعتاد تركها فيه وصرح بأنه لا يقبل من ابنه أن يأخذ المال من غير أن يسمح له؛ فبدأ الابن في تصفيف النجيلة. فتكتيك جعل الـ BATNA الخاص بالطرف الآخر سيئاً، يمكن أن يستعمل للاستغلال أو للإجبار، وأيضاً يمكن أن يساعد في ضمان الحصول على محصلة نهائية عادلة. فالجهود التي تبذل لتحسين البدائل الخاصة بالمفاوض وتقليل تقييم جودة البدائل الخاصة بالمفاوض الآخر هي وسائل حاسمة في تحسين قوتنا التفاوضية.

هناك قوة في وضع الالتزام ذو الصياغة المحكمة:

أحد المصادر الإضافية للقوة الاقناعية التي تستحق أن يُعتنى بها، هو- قوة وضع الالتزامات. يمكنك استعمال الالتزامات لتحسين قوتك التفاوضية بثلاثة طرق: يمكنك الإلتزام بالشيء الذي تستطيع القيام به، فمثلاً بتقديمك لعرض بات (إيجاب). يمكنك، مع الحرص، أن تلتزم التزاماً سلبياً، مثل أن تلتزم بعدم القيام بشيء معين. ويمكنك، أخيراً، توضيح ماهية الالتزامات التي ترغب أن يلتزم الطرف الآخر بها بصورة دقيقة.

وضح ما ستقوم به: أحد الطرق لتحسين قوتك التفاوضية هو أن تقدّم عرضاً باتاً في توقيت جيد. فعندما تقدّم عرضاً باتاً، فأنت حقيقة تقدّم الخيارات التي ستقبلها، وتوضح في ذات الوقت إنك لا تريد بذلك إنهاء النقاش بخصوص الخيارات الأخري. فإذا كنت تريد أن تقنع شخصاً ما بقبول وظيفة معينة، فلا

تتكلم فقط عن هذه الوظيفة؛ ولكن قدّمها في شكل عرض بات. فبتقديمك لعرض بات (إيجاب) أن تتوقف عن إستغلال فرصتك في المساومة للحصول على شروط أفضل. ولكن تكسب بتبسيط خيار الطرف الآخر وجعله سهلاً بالنسبة له ليقبل الالتزام. فحتي يتم التوصل إلى الاتفاق فكل المطلوب منهم قوله هو كلمة "نعم".

التقدّم بإيجاب عمّا ستقوم به إذا وافق الطرف الآخر على الشروط التي عرضتها في إيجابك هو أحد طرق التغلب على أي خوف يمكن أن يتولّد في نفس الطرف الآخر من الانزلاق في الهاوية. فعدم وجود عرض أو إيجاب واضح، يجعلك تري، حتي في المواقف المريرة، أن من المفضّل بالنسبة لك أن تقبل "بيع الخنزير بلمسه فقط a pig in a poke" أي تقبل الصفقة دون تقييم شروطها بعناية. هذا الأمر يصح على وجه الخصوص إذا كان الطرف الآخر يخشي من أن قيامه بالتوضيح الأفضل سيشجعك على السؤال عن مزيد من التوضيح.

كان مجلس الأمن في سنة 1990 يبحث عن ضغط يمكن ممارسته على العراق لينسحب من الكويت وذلك بفرض عقوبات. فقد صرح قرار مجلس الأمن بصورة واضحة أن على العراق أن ينسحب من الكويت، ولكن لم يوضح القرار بأن العقوبات سترفع بمجرد تمام الإنسحاب. فإذا أعتقد صدّام بأن العقوبات ستستمر بعد إنسحاب العراق من الكويت، فمن ثم فإن هذه العقوبات، على الرغم من أنها مقيته، إلا أنها لن تدفع العراق إلى الإنسحاب من الكويت.

فكلما كان الإيجاب باتاً، كلما كان مقنعاً. وهكذا فالإيجاب المكتوب قد يكون أكثر مصداقية من الإيجاب الشفهي. (فالوكيل العقاري الذي نعرفه يحب أن يكون الزبون من النوع الذي يقدّم عرضه بوضع كميات من رزم الدولارات على طاولة التفاوض). وأيضاً قد ترغب في جعل إيجابك عبارة عن "فرصة متناقصة" وذلك بتوضيحك متي وكيف ينتهي هذا الإيجاب المؤقت. فمثلاً، قدّم الرئيس ريغان في حفل تنصيبه في سنة 1981 إيجاب فرصة متناقصة للإيرانيين لإطلاق سراح

الرهائن الأميريكان المحتجزين لديها. الإيرانيون لم يكونوا يريدون أن يبدأوا المفاوضات كلية مرة أخرى مع إدارة الرئيس الأمريكي الجديد.

قد ترغب في بعض الحالات أن توضّح ما ستفعل إذا لم يقبل الطرف الآخر ما تقدّمت به من إيجاب. فقد لا يكون الطرف الآخر متبصراً بما يرتبه الـ BATNA الخاص بك من نتائج بالنسبة لهم من نتائج. ("إذا لم نتمكن من الحصول على التدفئة في شقتنا الليلة، فإنني سأقوم بتبليغ خط الطواريء الخاص بوزارة الصحة. فهل أنت مدرك أنهم سيلزمون المالك بغرامة تبلغ 250 دولاراً عندما يأتون ويكتشفوا أن هناك مخالفة للقوانين؟)

فكّر في الالتزام بالأشياء التي لن تقوم بها:

يمكنك في بعض الأحيان أن تقنع الطرف الآخر بأن يقبل إيجاب أفضل من الـ BATNA الخاص به وذلك بإقناعه بأنك لا يمكن أن تقدّم أكثر مما ضمنته في أيجابك ("خذه أودعه"). فأنت لا تقدم إيجاباً؛ ولكنك تكف يدك عن تغييره أو تعديله. فكما نوقش الأمر في الفصل الأول، أن الإنغلاق في موقف متحجر له ثمن؛ فالتمترس خلف موقف بصورة مبكرة يحد من التواصل بين الطرفين ويزيد من خطر الأضرار بعلاقة طرفي التفاوض جراء شعور أحد الأطراف بأنه مهمل أو مهمّش أو مكره.

فهناك مخاطرة قليلة في التمترس خلف موقف معين بعد أن يكون الطرف التمترس قد توصل إلى فهم لابأس به لقضية الطرف الآخر ومصالحه واستكشف الخيارات التي تحقق الكسب المشترك، وأيضاً التمترس ستنتج عنه أضرار طفيفة على العلاقة بالطرف الآخر إذا كان هناك أسباب صادقة مستقلة عن إرادتك في شرح وتبرير جمودك وتمترسك.

في مرحلة من المراحل قد يكون من الأفضل أن تضع أيجاباً نهائياً على طاولة التفاوض وأن يكون مقصوداً. فإذا فعلت ذلك فأنت تتجه إلى التأثير في الطرف الآخر وذلك بجعل الـ BATNA الجزئي الخاص به اسوأ. ففي هذه

المرحلة إذا رد على إيجابك بالرفض، فلن تبقي لهم أية إمكانية في التوصل إلى اتفاقية أفضل معك.

وضح ماذا تريدهم أن يفعلوا :

من المجدي أن تفكّر في دقة شروط الالتزام الذي تريد الطرف الآخر أن يقوم به. هذا يضمن أن طلبك سيكون له فائدة. "وعدت سوزان بأن لا تقاطعك مرة أخرى عندما تكون في مكالمة تلفونية" سيكون الأمر كارثي إذا نفذت سوزان وعدها بصورة حرفية في حالات الطواريء. فأنت بحاجة إلى تفادي الالتزامات المدمرة التي تطلق في عبارات فضفاضة، والتي تفشل في الزام الطرف الآخر وتغفل ذكر معلومات حاسمة أو تكون غير ممكن تطبيقها عملاً.

وبصورة خاصة، فإنك عندما تريد أن يفعل الطرف الآخر شيئاً، فإن من المجدي أنت خبر الطرف الآخر بالضبط ماذا تريد منهم أن يفعلوا. وبالعكس، قد لا يفعلون أي شيء، ولا يريدون أن يفعلوا أكثر مما هو واجب عليهم فعله. ففي خريف سنة 1990، مثلاً، كانت الولايات المتحدة قد عرضت قدرتها على الزام صدّام بالخروج من الكويت بشيء من الغموض حول ما الذي سيرضيها في ذلك الشأن كأهداف حربية. فقالت في مرات مختلفة: إنسحاب القوات العراقية من الكويت، تدمير التجهيزات النووية العراقية، تفكيك القدرة العسكرية العراقية، قلب نظام صدام حسين، كل ذلك كان أهدافاً للولايات المتحدة الأمريكية.

حقق الفائدة الأعظم من قوتك المحتملة:

لتحقق الكثير من قوتك التفاوضية المحتملة، ينبغي عليك أن تستعمل أي مصدر من مصادر تلك القوة بتناغم مع المصادر الأخري. يبحث المفاوضون في بعض الأحيان عن مصادر قوتهم الأقوي ويحاولون استعمالها هي فقط. فمثلاً، إذا كان للمفاوض BATNA قوي، فقد يواجه الطرف الآخر به، مهدداً بالإنسحاب من المفاوضات مالم يقبل عرضه الأخير. يقلل هذا، من المحتمل، من القوة الإقناعية لمناقشات وحجج المفاوض التي يسوقها حول توضيح أن عرضه يعتبر عرضاً

عادلاً. فإذا كنت ستقوم بأيصال الـــ BATNA الخاص بك، فسيكون من الأفضل أن تفعل ذلك بطرق تعبر عن إحترامك للعلاقة بالطرف الآخر، وأن تترك الباب مفتوحاً لإمكانية التواصل الثنائي، وأن تؤكد على مشروعية عرضك الأخير، وأن تبين كيف أن ذلك العرض يخدم مصالح الطرف الآخر، وهلم جرا. فالأثر الكلي لمثل هذه القوة التفاوضية التي قد تكون لك سيكون أعظم إذا استعمل أي عنصر من عناصرها بطرق تقوي العناصر الأخري.

سيكون المفاوض أكثر فعاليّة إذا كان مؤمناً بما يقول أو يفعل. فمهما كانت الاستفادة التي تستطيع أن تحصل عليها من الأفكار التي طرحت في هذا الكتاب، فلا تلبسها كما لو كنت تلبس ملابس شخص آخر. فصلّها واجعلها تبدو وكأنها حيكت لتلبسها أنت، أفعل ذلك حتي تجد الرؤية المجديّة بالنسبة لك والمريحة لك في التطبيق. هذا قد يتطلب خبرة وممارسة وفترة من التأقلم لا تكون يسيرة في العادة، ولكن في النهاية، أرجح الاحتمال أن تفلح في زيادة قوتك التفاوضية إذا آمنت بما تقول وقلت ما تؤمن به.

ملحق رقم(1)

نموذج للخطاب الافتتاحي للوسيط

هذا الخطاب قصد به أن يستعمل للاسترشاد . فطبيعياً أن كل الوسطاء سيطورون خطاباتهم الافتتاحية الخاصة وربما يستعملون صياغة مختلفة تماماً ومحتويات إضافية لما ورد في هذا النموذج.

" أنه من الجميل أن أراكم مع بعض هنا. أنا ....وسأكون الوسيط بينكم هذا الصباح . بإمكانكم مخاطبتي بإسمي مباشرة دون حاجة الي ألقاب؛ كيف تريدونني أن أخاطبكم ؟ ....

الغرض من إجتماعنا اليوم هو ان نتمكن من التوصل الي قرار ذكي حول كيفية التعامل مع الوضع الذي جاء بكم الي هنا اليوم .

في البداية , أريد ان أشرح لكم كيف ستسير الإجراءات اليوم , حتي تكونوا عالمين بما يجري الآن وما سيجري بعد. سأبدأ بأن اطلب من كل واحد منكم أن يشرح وضع النزاع كما يفهمه. هذا سيكون الوقت المناسب لكل منكما لتوضيح كيف يري الاشياء. أنا سأبذل قصاري جهدي لفهم كيف تبدو الامور من وجهة نظركم وسأقوم بالمراجعة والاستجواب معكم للتأكد من أنني قد فهمت ما قصدتم قوله. بعد ذلك , سنحاول التحقق والاتفاق علي ماهية المسائل الاساسية لعدم الاتفاق بينكما ولماذا هي مهمة بالنسبة لكما، وذلك لكي نتمكن من وضع أجندة لنقاشنا. بعد ذلك ، أي منكم سوف يأخذ الفرصة كاملة لمناقشة أي موضوع من مواضيع تلك الأجندة وأن يسأل ما شاء من الاسئلة للطرف الآخر قبل أن نبدأ النظر في أي خيارات أو بدائل.

بصورة مستمرة أنا كوسيط أهدف الي مساعدتكم الي الوصول الي الحل الخاص بكم للمشكلة التي جاءت بكم الي هنا اليوم. لذا فأنني لن أقوم بتوجيهكم حول ما ينبغي فعله أو محاولة الحكم علي من هو المحق ومن هو المخطئ.

بصورة أساسية أنا سأكون حريصاً علي أن أدير نقاشاً يساعدكم علي الحديث حول الوقائع الماضية والأمور المهمة بالنسبة لكل منكما قبل أن نبدأ في إستكشاف ما إذا كانت هناك خيارات قد تكون مقبولة لكل منكما. فحتي نتمكن من الحصول علي مثل هذا النقاش، فإن كل منكما لا بد أن يكون لديه السلطة أو التفويض الكافي للدخول في أي اتفاقية. هل هناك أي شخص قد يحتاج أي منكم الي الحديث معه قبل أن يكون قادراً علي الاستجابة أو إثارة أي خيار للتسوية؟ أرجو إن كانت الاجابة بنعم أن تخبروني بها الآن.

عملية الوساطة هذه هي عملية إختيارية وسرية . هذا يعني، أنه بإمكانك أن تغادر الإجراءات في أي مرحلة. نحن بطبيعة الحال نشجعك علي البقاء وإذا شعرت بعدم الارتياح لأي سبب ما أرجو أن تناقش الأمر معي. أيضاً عملية الوساطة عملية سرية مالم يتطلب القانون غير ذلك. هل لي أن أسأل ماذا فهم أي منكم من موضوع السرية ؟ .... (الأطراف عادة سيوقعون علي أتفاق أو أن يكونوا مقيدون بأحكام القانون. العديد من الوسطاء قد يحيلون الي اتفاقات توثق لعدد من الموضوعات: أنظر اتفاقية جمعية القانون بولاية نيو ساوث ويلز-أستراليا)

سأقوم بأخذ مذكرات من وقت لآخر حتي أتمكن من تذكر الأشياء, ولكن عندما تنتهي الإجراءات اليوم سأقوم بإعدام هذه المذكرات.

لكل منكما أذا أراد أن يأخذ إستراحة فإن بإمكانه أن يطلب ذلك أثناء نقاشنا اليوم. في مرحلة من المراحل أثناء عملية التوسط ربما نعقد جلسة منفصلة مع كل منكما علي التعاقب لنعطيكم الفرصة لشرب كوب من الشاي أو فنجان من القهوة ولإستكشاف أي خيارات للإتفاقية التي نأمل في الوصول إليها بمزيد من التفصيل. فكل ما يناقش في هذه الجلسات المنفصلة في الأصل سيكون سرياً وعندما نجتمع مرة ثانية في الجلسات المشتركة سنتحرك في إتجاه التفاوض وكتابة الاتفاق الذي يتم التوصل اليه.

قبل الختام أريد أن أناقش القواعد الأساسية. واحدة من القواعد الأساسية والتي غالباً ما تكون مفيدة في مثل هذه العمليات هي أن : يتكلم شخص واحد في كل مرة . هل تشعرون بالإرتياح إذا طبقنا هذه القاعدة؟

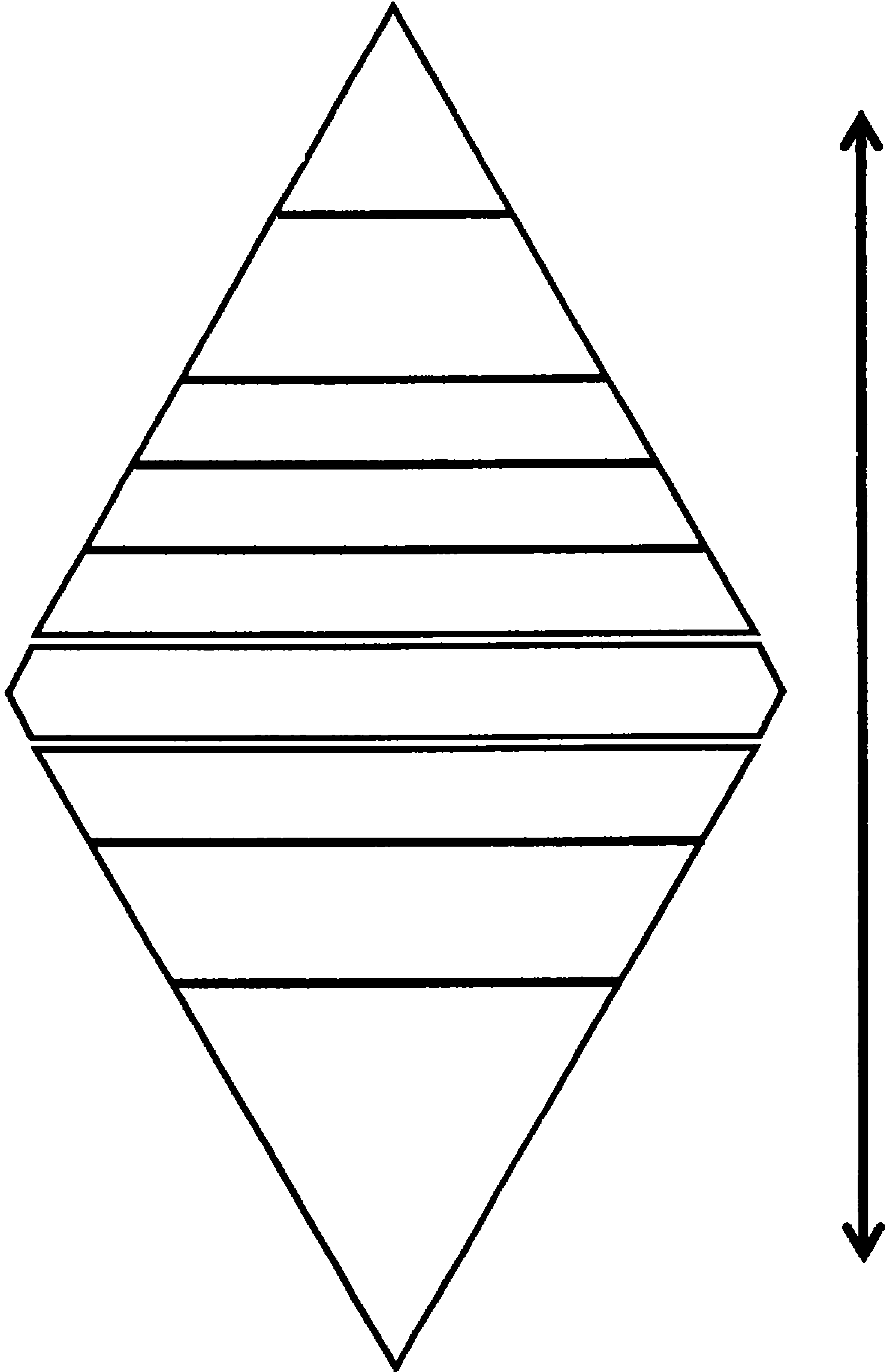
أخيراً ، هل هناك أي قيود زمنية من المفترض أن أعلم بها حتي أضعها في الاعتبار؟ عمليات الوساطة عادة ما تستغرق من ثلاث الي أربع ساعات.

الآن أريد أن أبدأ بسماع أي منكما ليشرح لنا رؤيته للوضع وكيف أن هذا قد أثر فيه.(س) أعتقد انك طلبت إجراء عملية الوساطة لذا أرجو أن نبدأ بسماعك. فعندما ينتهي (س) من شرحه، (ص) سوف تعطي نفس الفرصة. (ص) أنا سأطلب منك أن تستمع معي وأن تحاول أن تفهم وجهة نظر (س)."

*هذه ترجمة لنموذج خطاب إفتتاحي من تأليف البروفسير تانيا سوردين من منظمة ليدر مع شئ من التصرف.

ملحق رقم (2)

أسلوب LEADR للوساطة



ملحق رقم (3)

مرسـوم سـلطانى

رقـم ٢٠٠٥/٩٨

باصدار قانون التوفيق والمصالحة

نحن قابوس بن سعيد سلطان عمان .

بعد الاطلاع على النظام الأساسى للدولة الصادر بالمرسوم السلطانى رقم ٩٦/١٠١ ،

وعلى قانون السلطة القضائية الصادر بالمرسوم السلطانى رقم ٩٩/٩٠ وتعديلاته

وبناء على ما تقتضيه المصلحة العامة .

رسمنـا بمـا هـو آت

المـادة الأولى : يعمل بأحكام القانون المرافق فى شأن التوفيق والمصالحة

المـادة الثانية : ينشر هذا المرسوم فى الجريدة الرسمية ، ويعمل به بعد ستة أشهر من تاريخ نشره .

صدر فى : ٢٦ من شــوال سنة ١٤٢٦هـ

الموافـق : ٢٨ من نوفمـبر سنة ٢٠٠٥م

قابوس بن سعيد

سـلطان عمـان

الجريدة الرسمية العدد (٨٠٤)

قانون التوفيق والمصالحة

المادة (١) : تطبق أحكام هذا القانون فى شأن التوفيق والمصالحة دون الإخلال باختصاص المحاكم أو غيرها بإجراء الصلح وفقا لأحكام القوانين الأخرى .

المادة (٢) : يقصد بالكلمات التالية المعنى المبين قرين كل منها :

الوزارة : وزارة العدل

الوزير : وزير العدل

اللجنة : لجنة التوفيق والمصالحة

الطلب : طلب تسوية النزاع صلحا

المادة (٣) : تنشأ بقرار من وزير العدل لجان للتوفيق والمصالحة - حسب الحاجة تتبع الوزارة ، ويكون اللجوء إلى هذه اللجان اختياريا لذوى الشأن .

ويحدد القرار مقر كل لجنة ، ونطاق اختصاصها ، ومواعيد انعقادها دون التقيد بمواعيد العمل الرسمية .

المادة (٤) : تختص اللجان بتسوية أى نزاع - قبل إقامة دعوى بشأنه إلى القضاء - بطريق الصلح بين أطرافه سواء كان موضوع النزاع مدنيا أو تجاريا أو متعلقا بمسألة من مسائل الأحوال الشخصية .

المادة (٥) : تشكل اللجنة بقرار من الوزير برئاسة أحد القضاة وعضوية اثنين منهم أو اثنين من ذوى الخبرة ممن تتوافر فيهم الحكمة ، ويجوز إذا اقتضت الحال أن يكون تشكيلها من ذوى الخبرة برئاسة أحدهم .

ويجب فى جميع الأحوال أن يتضمن القرار أعضاء احتياطيين يحل كل منهم محل أعضاء اللجنة أو رئيسها إذا قام بأحدهم مانع ، وذلك على النحو الذى يحدد بالقرار .

الجريدة الرسمية العدد (٨٠٤)

المـادة (٦) : يتولى العمل الإدارى باللجان عدد كاف من موظفى الوزارة يصدر بندبهم أو تكليفهم - وفقا لأحكام قانون الخدمة المدنية - قرار من الوزير ، وذلك ما لم يتم تعيين موظفين دائمين للقيام بمسؤوليات هذا العمل .

المـادة (٧) : تعقد اللجان جلساتها فى المقار والمواعيد المحددة وفقا لقرار إنشائها ، ولرئيس اللجنة - إذا اقتضت الحال - أن يعقد الجلسات فى مكان آخر داخل نطاق اختصاص اللجنة وفى المواعيد التى يحددها ، على أن يتم إبلاغ الأطراف بذلك قبل تاريخ الجلسة بموعد كاف .

المـادة (٨) : لا يكون انعقاد اللجنة صحيحا إلا بحضور الرئيس وأحد عضوى اللجنة.

المـادة (٩) : للجنة فى سبيل تسوية النزاع أن تستعين بمن تراه من أهل الخبرة ، ولها دعوة من ترى أن فى حضوره مصلحة فى إتمام الصلح ، وذلك دون التقيد بأحكام قانون الإجراءات المدنية والتجارية أو لائحة أعمال الخبرة أمام المحاكم .

المـادة (١٠) : يرفع النزاع إلى اللجنة بطلب يقدم إليها من ذوى الشأن بدون رسوم ودون التقيد بأحكام قانون الإجراءات المدنية والتجارية أو قانون المحاماة .

ويجب أن يشتمل الطلب على اسم الطالب وموطنه واسم وموطن أطراف النزاع الآخرين ، وموضوع النزاع المطلوب تسويته صلحا .

المـادة (١١) : يقيد الطلب فور تقديمه بعد التثبت من شخصية مقدمه فى السجل المعد لهذا الغرض حسب ترتيب وروده . على أن يحدد أمين سر اللجنة للطالب - حال تقديم الطلب - ميعاد الجلسة التى سينظر فيها ، وأن يبلغ الأطراف الآخرين بالطلب وميعاد الجلسة بالطريقة التى يراها رئيس اللجنة مناسبة وذلك خلال سبعة أيام على الأكثر من تاريخ تقديم الطلب .

المادة (١٢) : على الموظفين المختصين بأمانات سر المحاكم الابتدائية التى تنشأ فى دائرة اختصاصها لجان للتوفيق والمصالحة أن يعرضوا على المدعين أو ممثليهم - قبل قيد صحف الدعاوى - تسوية النزاع صلحا وفقا لأحكام هذا القانون ، فان قبلوا ذلك رفع النزاع إلى اللجنة المختصة .

المادة (١٣) : على اللجنة إنهاء إجراءات التسوية خلال ستين يوما على الأكثر من تاريخ تقديم الطلب ، ويجوز تمديد هذا الأجل بما لا يجاوز ثلاثين يوما أخرى بناء على اتفاق الأطراف أو موافقتهم على ذلك امام اللجنة.

المادة (١٤) : تقوم اللجنة بإجراء التسوية فى الجلسات المحددة لذلك ، فإن لم يحضر أى من الأطراف تم التأجيل لجلسة أخرى يبلغ بها من لم يحضر منهم . ولا يجوز التأجيل بسبب عدم حضوره مرة أخرى .

فإذا لم يحضر أى من الأطراف - رغم ذلك أو إذا حضروا ولم يوافقوا أو لم يوافق بعضهم على الصلح أصدرت اللجنة قرارا بعدم إتمام الصلح وسبب ذلك ، على أن يقتصر أثر القرار على من لم يوافق على الصلح من الأطراف . ويستمر إجراء التسوية بين الآخرين متى كان النزاع قابلا للتجزئة .

المادة (١٥) : إذا أجريت التسوية وتم الصلح أعدت اللجنة محضرا يتضمن تاريخ وتفاصيل الصلح يوقع عليه جميع أطرافه ، ويعتبر المحضر بعد توقيعه من رئيس اللجنة ومن حضر جلسة الصلح من الأعضاء سندا تنفيذيا يجرى تنفيذه بالطريقة التى تنفذ بها الأحكام القضائية النهائية ، وعلى أمين سر اللجنة أن يسلم صورة رسمية من محضر الصلح لكل من أطرافه ، وأن يحفظ النسخة الأصلية بملف الطلب .

الجريدة الرسمية العدد (١٠٠)

وفى حالة عدم تنفيذ ما تضمنه محضر الصلح اختيارا ، يجرى تنفيذه جبرا وفقا لأحكام قانون الإجراءات المدنية والتجارية ، وذلك بعد الحصول على صورة من المحضر تختم بخاتم اللجنة وتوقع من أمين السر بعد أن يذيلها بالصيغة التنفيذية

المادة (١٦) : إذا فقد أحد الأطراف نسخته من محضر الصلح كان له الحصول على نسخة أخرى مطابقة للنسخة الأصلية المحفوظة لدى اللجنة ، ولا يجوز تسليم صورة تنفيذية أخرى إلا بعد أن تتثبت اللجنة من ضياع الصورة الأولى وعدم تنفيذها .

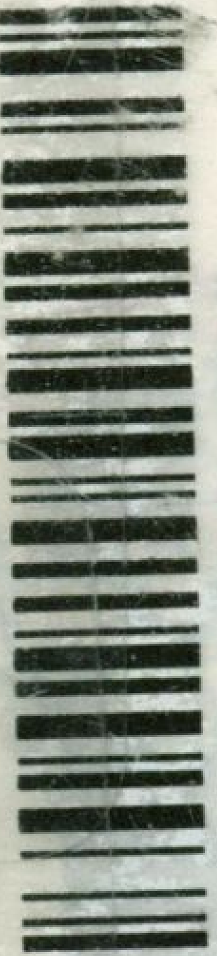
المادة (١٧) : يترتب على قيد الطلب انقطاع مواعيد سماع الدعاوى ومدد التقادم المنصوص عليها فى القوانين وذلك من تاريخ القيد ، على أن تسرى المواعيد من جديد اعتبارا من اليوم التالى لتاريخ إتمام الصلح او تاريخ صدور القرار بعد إتمامه وفقا للمادتين رقمى (١٤ ، ١٥) .

المادة (١٨) : يستحق رئيس وأعضاء اللجنة ممن لا يشغلون إحدى الوظائف القضائية مكافأة شهرية وفق القواعد التى يصدر بها قرار من الوزير بالتنسيق مع وزارة المالية .

المادة (١٩) : تحدد بقرار من الوزير السجلات والنماذج والأختام اللازمة لعمل اللجان .

الفهرس





المكتب الجامعى الحديث
مساكن سوتير - أمام سيراميكا كليوباترا
عمارة (5) مدخل 2 الأزاريطة - الإسكندرية
تليفاكس : 00203/4865277 - تليفون : 00203/4818707
E-Mail : modernoffice25@yahoo.com